

KASVUN KOLME KOKEILUA



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2019

Susanna Pohjonen

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Susanna Pohjonen	Vuosi 2019
Työn nimi	Kasvun kolme kokeilua	
Työn ohjaaja	Sari Hanka	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämäpalvelut. Hämeen ammattikorkeakoulu oli mukana osatoteuttajana vuonna 2015 alkaneessa Virtaa, voimaa ja verkostoja naisyrittäjyyteen -hankkeessa, jota HAMK lähti toteuttamaan pienyrityksille suunnattuna kasvuvalmennuksena. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui palvelumuotoilusta, palvelun tuotteistamisesta sekä yrityksen kasvun kehittämisestä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella kasvuvalmennusta palvelumuotoilun ja palvelun tuotteistamisen näkökulmasta ja selvittää toimeksiantajalle kasvuvalmennuksen tuloksia.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kyselytutkimuksella kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimuksen kohteena olivat kasvuvalmennukseen vuoden 2016 ja 2017 vaihteessa osallistuneet 10 yritystä. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol 3.0 -ohjelmiston avulla ja kysely lähetettiin yrityksille sähköpostilla ja kirjepostilla vastauskuoren kanssa. Kyselyyn vastasi kolme yritystä, eli vastausprosentti oli 30 %. Kysely painottui avoimiin kysymyksiin, joten vastausten analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysiä.

Palvelumuotoilun ja palvelun tuotteistamisen menetelmillä kasvuvalmennuksesta olisi mahdollista muokata tuotteistettu palvelu. Vakioitu palvelumallin pohja on jo ollut olemassa, mutta räätälöinti olisi vielä vaatinut palvelumallin muokkaamista. Kyselytutkimusten vastaukset antoivat myös viitteitä siitä, ettei räätälöinti onnistunut jokaisen yrityksen kohdalla. Kyselyn vastausten perusteella kasvuvalmennuksen hyödyt olivat hyvin vaihtelevat. Vain yksi vastaaja koki valmennuksen niin hyväksi, että sitä voisi suositella muille yrittäjille.

Avainsanat Palvelumuotoilu, tuotteistaminen, kasvun kehittäminen, kasvuvalmennus

Sivut 32 sivua, joista liitteitä 12 sivua

Degree programme in Business Administration
Visamäki

Author	Susanna Pohjonen	Year 2019
Subject	Three experiments of growth	
Supervisors	Sari Hanka	

ABSTRACT

This thesis was commissioned by the Työelämäpalvelut of the Häme University of Applied Sciences. Häme University of Applied Sciences took part in the Renewable Female Entrepreneurship- project that started in 2015, where HAMK implemented growth training targeted towards small businesses. The theoretical framework of this thesis consisted of service design, productization and development of business growth. The aim of this thesis was to examine growth training in the perspective of service design and productization and to clarify the results of the growth training to the client.

The empirical part of the thesis was conducted by using a questionnaire and qualitative research method. The target group of the research consisted of 10 companies that took part in the growth training in between years 2016 and 2017. The questionnaire was conducted by using Webropol 3.0- program and the questionnaire was sent to the companies via email and post with reply-paid envelope. Three companies replied to the survey, which makes the response rate 30 %. The survey emphasized open questions, so the answers were analyzed by using content analysis.

The methods of service design and productization of service in growth training enable reshaping productized service. Standardized service model foundation has already existed, but tailoring would still have required reshaping of the service model. The answers of the survey also gave a reference to that tailoring had not been successful in every company. Based on the answers of the survey the benefits of growth training varied a lot. Only one respondent experienced the training so good that it could be recommended to the other entrepreneurs.

Keywords Service design, productization, development of growth, growth training

Pages 32 pages including appendices 12 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön taustat ja tavoite	1
1.2	Toimeksiantaja: Hämeen ammattikorkeakoulu ja Työelämäpalvelut	2
1.3	Virtaa, voimaa ja verkostoja -hanke.....	2
2	PALVELUMUOTOILU JA PALVELUN TUOTTEISTAMINEN	4
2.1	Palvelumuotoilu	4
2.2	Palvelumuotoilun prosessi	4
2.3	Palvelun tuotteistaminen.....	6
2.4	Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen	7
2.5	Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt.....	7
2.6	Tuotteistamisen haasteet	8
3	YRITYKSEN KASVUN KEHITTÄMINEN	9
3.1	Kasvuyritys.....	9
3.2	Keinot kasvun kehittämiseen	10
3.3	Kokeilut kasvun kehittämisen tukena	11
3.4	Sparraus yritysmaailmassa	13
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	14
4.1	Aineistomenetelmä	14
4.2	Aineiston keruu	14
4.3	Kasvuvalmennus eli kasvun kolme kokeilua	16
4.3.1	Kasvuvalmennuksen prosessin kulku	16
4.3.2	Asiantuntijoiden toteutukset	17
4.3.3	Opiskelijoiden toteutukset	17
4.4	Kyselytutkimuksen vastaukset	18
4.4.1	Yritysten oma panostus ja esiin nousseet kasvun haasteet.....	19
4.4.2	Vastaukset asiantuntijoiden toteutuksista.....	19
4.4.3	Vastaukset opiskelijoiden toteutuksista.....	20
4.4.4	Vastaukset kasvuvalmennuksesta yleisesti	20
4.4.5	Monivalintakysymysten vastaukset	21
4.5	Vastausten analysointi	24
4.6	Tulosten reliabiliteetti eli luotettavuus.....	25
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	27
5.1	Kehitysehdotukset.....	27
5.2	Omat ajatukset opinnäytetyöprosessista	28
	LÄHTEET	30

Liitteet

Liite 1	Lomake toiminnan analyysista
Liite 2	Saate sähköpostikyselyyn
Liite 3	Saate kirjepostikyselyyn
Liite 4	Kyselylomake

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustat ja tavoite

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotoksen tavoitteena oli tuoteistettu malli kasvuvalmennuksesta, jota toimeksiantaja voi hyödyntää pienyrityksille suunnattuna kehittämispalveluna. Opinnäytetyön toteutusmalliksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuotoksena on jokin konkreettinen tuote, kuten ohjeistus tai tietopaketti (Vilkkä & Airaksinen, 2003, s. 51).

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämäpalvelut. Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämäpalvelut oli mukana osatoteuttajana kasvuvalmennushankkeessa Virtaa, voimaa ja verkostoja, johon osallistui lukuvuoden 2016 – 2017 aikana kymmenen pienyritystä. Täten opinnäytetyön toimeksiantajalla oli valmiina tarve ja aihe tutkimukselle.

Työn tarkoituksena oli tarkastella Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämäpalveluiden Virtaa, voimaa ja verkostoja -hankkeen kautta palvelun tuotteistamista. Miten palvelua voidaan tuotteistaa ja muotoilla asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Tarkoituksena oli myös selvittää, millaisia tuloksia valmennushanke on tuottanut valmennuksessa mukana olleille yrityksille.

Jokaisella kasvuvalmennukseen osallistuneella yrityksellä oli jokin kasvun haaste ja tämän haasteen ylittämiseksi Hämeen ammattikorkeakoulun asiantuntijat ja opiskelijat tekivät erilaisina toteutuksina yrityksille kehittämishdotuksia, sparrasivat yrittäjiä sekä järjestivät heille somekoulutusta. Lähtökohtana kasvuvalmennuksessa oli liiketoiminnan kehittäminen teknologian avulla.

Koska kohderyhmä oli suppea ja tavoitteena oli saada mahdollisimman tarkkaa tietoa kasvuvalmennuksen tuloksista, oli opinnäytetyössä luontevaa käyttää kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntausta, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Yleensä kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu muutamaan tapaukseen ja näitä tapauksia pyritään analysoimaan niin tarkasti, kuin mahdollista. Tarkoituksena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin ja tutkittavat valitaan usein harkiten. (Luuppala, Mäkinen & Räisänen, 2017)

Aineistoa opinnäytetööhön ryhdyttiin keräämään tekemällä Webropol 3.0 -ohjelmiston avulla kyselytutkimus, joka painottui avoimiin kysymyksiin. Kysely lähetettiin kymmenelle vastaanottajalle sekä sähköpostilla, että kirjepostilla vastauskuoren kanssa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan loppuvuodesta 2017, jolloin kyselytutkimus laadittiin ja lähetettiin

vastaanottajilleen, tarkoitus oli kontaktoida yrittäjiä vielä kyselyn jälkeen ja mahdollisesti haastatteleamalla yrittäjiä, kerätä syvällisempää tietoa kasvuvalmennuksen tuloksista. Haastatteluja ei kuitenkaan enää ollut mahdollista toteuttaa siinä vaiheessa, kun opinnäytetyön kirjallinen osuus valmistui, koska kyselyn toteutuksen ja opinnäytetyön muun kirjallisen osuuden toteutuksen välillä oli kulunut aikaa kaksi vuotta.

1.2 Toimeksiantaja: Hämeen ammattikorkeakoulu ja Työelämäpalvelut

Hämeen ammattikorkeakoulu HAMK kouluttaa nuoria ja aikuisia sekä tekee soveltavaa tutkimusta ja kehitystyötä. HAMKin toimipisteet ovat Kanta-Hämeessä ja Etelä-Pirkanmaalla. Opiskelijoita on noin 7200, opettajia ja muuta henkilökuntaa noin 625 ja koulutusohjelmia on 32 ja lisäksi on 4 ammatillista opettajankoulutusta. (Hämeen ammattikorkeakoulu, n.d.)

HAMKin strategia on toteuttaa lainsäädännössä määriteltyjä tehtäviä uudella tavalla niin, että opiskelija on keskiössä ja työelämä on välitön hyödyn saaja. HAMK panostaa läsnäoloon seutukunnissa, jolloin HAMK menestyy ja koko alue menestyy. HAMK myös jakaa osaamistaan globaalisti sekä koulutuksen että tutkimuksen alueille. (Hämeen ammattikorkeakoulu, 2016)

Vuonna 2015 yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen yksikössä liiketalouden koulutuksessa kehitettiin uudenlainen oppimisen ja opettamisen cSchool-malli, jossa opiskelijat perehtyvät liiketalouden ilmiöihin aitojen yksilöllisesti ohjattujen työelämäprojektien avulla. Työskentelyyn kuuluvat lyhyet pop up -luennot ja työpajat, joissa opiskelijat yhdessä ratkaisevat projektien haasteita ohjatusti. (Hämeen ammattikorkeakoulu, 2016)

Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämäpalvelut on kontaktipiste organisaatioille. Työelämäpalvelut tarjoavat yrityksille ja yhteisöille apua erilaisiin haasteisiin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Työelämäpalveluiden kautta yritykset saavat opiskelijoilta harjoittelijoiksi ja opinnäyte- ja projektitöiden tekijöiksi. Tämän lisäksi he tarjoavat yrityksille asiantuntijapalveluita, kehittämishankkeita, räätälöityjä koulutuspalveluita ja uusia verkostoja. (Hämeen ammattikorkeakoulu, n.d.)

1.3 Virtaa, voimaa ja verkostoja -hanke

Hämeen ammattikorkeakoulu oli alun perin lähtenyt toteuttamaan hanketta vuonna 2015 osatoteuttajana Lahden ammattikorkeakoulun kanssa. Hankkeen virallinen nimi oli Virtaa, voimaa ja verkostoja naisyrittäjyyteen. Hankkeen tavoitteena oli edistää Päijät- ja Kanta-Hämeen alueen naisveitoisten mikro- ja pk-yritysten valmiuksia kehittää liiketoimintaansa. Hanke oli suunnattu kaventamaan nais- ja miesyrittäjien välistä kuilua menestyksekkään kasvuyrityksen pyörittämiseen. (Hankesuunnitelma, 2015, s. 2)

Hankkeessa oli tarkoitus pilotoida sosiaaliin verkostoihin ja verkostotyökentelyyn perustuvia toimintamalleja, jotka tukevat naisvetoisten mikro- ja pk-yritysten kasvuhaluukkuuden kehittymistä. Toimintamallit, joita hankkeessa pilotoitiin, olivat ”katalyytti eli naisten omistamille ja johtamille yrityksille suunnattu liiketoiminnan kehittämistä tukeva neuvonta- ja ohjauspalvelu”, sekä ”teknologiapainotteinen kehittämis-/valmennusprosessi kasvuhaluusille naisyrittäjille”. (Hankesuunnitelma, 2015, s. 2)

Molemmilla ammattikorkeakouluilla oli omat erilliset tavoitteensa hankkeen toteutukselle. Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämäpalvelut eivät rajanneet valmennusta ainoastaan naisyrittäjille, vaan mukaan otettiin eri alojen pienyrityksiä, joilla oli erilaisia haasteita kasvattaa yrityksensä liiketoimintaa. Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämäpalveluissa hanketta toteutettiin teknologia painotteisesti. Hanketta kutsuttiin nimillä ”kasvuvalmennus” ja ”kasvun kolme kokeilua”. Tässä opinnäytetyössä käsitellään aihetta näillä kahdella nimityksellä.

2 PALVELUMUOTOILU JA PALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Jokainen yritys tarvitsee asiakkaita menestyäkseen ja asiakkaita hankkiakseen yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan tarpeita. Palvelumuotoilun ja palvelun tuotteistaminen tarve on lähtenyt tästä asiakastarpeiden ymmärtämisestä. Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen vaatii tietoa asiakkailta, jolloin asiakasta ei kannata jättää vain loppukäyttäjän rooliin, vaan ottaa asiakkaat mukaan prosessiin heti palvelumuotoilun ja tuotteistamisen alussa. Kokeilemalla ja testaamalla palvelun toimivuutta prosessin aikana, palvelua voidaan muokata koko ajan saadun uuden tiedon mukaisesti. Näin asiakas myös kokee olevansa osa kehitystyötä ja valmiin tuotteen myyminen asiakkaalle on helpompaa. Näin toimimalla yrityksissä vältetään myös turhan työn tekemiseltä.

2.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilua voidaan määritellä monisanaisesti, mutta liiketoiminnan kehittämisen yhteydessä sen voidaan sanoa tarkoittavan asiakaslähtöistä jo olemassa olevan palvelun parantamista tai täysin uuden palvelun luomista, jonka tavoitteena on parempi asiakasymmärrys ja asiakkaan tarpeisiin vastaaminen. Espoon sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun on ohjekirja, joka perehdyttää käyttäjänsä palvelumuotoiluun ja sen työkaluihin. Työkalupakin (2013, s. 5) mukaan palvelumuotoilu on ”palvelukokemuksen käyttäjälähtöistä suunnittelua, palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua luovin menetelmin.” Lisäksi se on työskentelyfilosofia, joka perustuu visuaalisuuteen, kokeiluihin ja iteraatioon (samojen työvaiheiden toisto, kunnes haluttu lopputulos on saavutettu). Palvelumuotoilu tarjoaa keinoja asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämiseen, yhteissuunniteluun, riskien minimointiin ja hyötysuhteen maksimointiin sekä poikkihallinnolliseen yhteistyöhön (Työkalupakki, 2013, s. 5).

Kreapal Design Oy:n perustajan Veikko Törrösen (2017) mukaan palvelumuotoilu on tuloksellista ja liiketoiminnallisesti järkevää kehittämistä, koska lähtökohtana on aina asiakkaan ydinongelman ymmärtäminen ja ratkaiseminen. Palvelu suunnitellaan käyttäjälle yhdessä käyttäjän kanssa. Prosessi on kokeileva, jolloin kehityksen suunta on nopeasti muutettavissa uuden tiedon kertyessä. Muutosvauhdista johtuen, muotoilua voidaan painottaa nykyhetken lisäksi myös tulevaisuuden tarpeisiin. Näiden lisäksi palvelumuotoilu korostaa hyvää asiakaskokemusta ja siitä asiakkaalle syntyvää hyvää tunnetta palvelun tuottajaa kohtaan.

2.2 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilua voidaan työstää monella tapaa riippuen työstettävästä aiheesta. Työkalupakki palvelumuotoiluun (2013) toimii hyvin monenlaisen tarpeeseen. Työkalupakissa palvelumuotoilun prosessi on jaettu

viiteen vaiheeseen: löytämiseen eli käyttäjätiedon hankintaan, mahdollisuuksien määrittelyyn, ideointiin, palvelun mallinnukseen ja palvelun käyttöönottoon. Jokaiseen vaiheeseen on myös koottu useampi työkalu vaiheen työstämistä varten. Kaikki työkalut eivät kuitenkaan sovi jokaiseen tilanteeseen, vaan tarkoitus on valita työkaluista tilanteeseen sopivin tai sopivimmat työkalut. Osa työkaluista sopii käytettäväksi myös palvelun kehittämisprosessin eri vaiheisiin.

Ensimmäisessä vaiheessa eli käyttäjätietojen hankinnassa tiedon keräämiseen voidaan käyttää kyselyitä, haastatteluja, havainnointia eli palvelun käyttäjän tarkkailua tai itsedokumentointia eli päiväkirjan pitoa. Näitä metodeja voidaan käyttää myös siinä vaiheessa, kun arvioidaan tuotteen tai palvelun prototyyppiä eli tuotteistuksen ensimmäistä versiota tai koekappaletta.

Mahdollisuuksien määrittelyn vaiheessa muotoiluprosessin alkua voidaan lähestyä käynnistämällä käynnistystyöpaja, joka lähtee asiaankuuluvien henkilöiden mukaan saamisella ja heidän kanssaan ratkaistavasta haasteesta yhteisymmärrykseen pääsemisellä. Tässä työkalussa myös oleellista on virtuaalisen työtilan järjestäminen, koska jatkuvat palaverit, jossa kaikki ovat itse aina paikalla, eivät palvele kenenkään ajan käyttöä. Tämän jälkeen kartoitetaan yhdessä mitä asiasta tiedetään tai ei tiedetä ja työstehtään sen perusteella tutkimussuunnitelma. Tässä vaiheessa on tarkoitus jakaa tietoa ja tarinoita muiden kanssa, jotta yleiskuva tutkittavasta haasteesta alkaa selkiytyä.

Kun haastava mahdollisuuksien määrittelyn vaihe on käyty läpi, on ideointivaiheen vuoro. Ideointivaiheen työkaluihin kuuluvat brainstorming eli kaikenlaisten, myös mahdottomilta tuntuvien ajatusten, esille tuominen, visualisoinnit eli esimerkiksi ajatusten piirtäminen ja idean jalostus, jossa brainstorming ideoista valitaan parhaimmat ja haetaan idealle jo konkreettisia suuntaviivoja.

Ideoinnin jalostuksen jälkeen alkaa palvelun mallinnuksen vaihe. Palvelun mallinnuksen vaiheessa työkaluna on muun muassa visuaalinen palvelukuvaus, jossa aiemmin saadun käyttäjätutkimuksen tiedon perusteella luodaan fiktiivinen persoona, johon kiteytyvät käyttäjäryhmän keskeisimmät ominaisuudet. Tätä persoonaa voidaan käyttää palvelun mallintamisessa. Vaihtoehtona on myös prototyyppaus, joka jo hieman mallintaa tulevaa tuotosta, mutta on edelleen muokattavissa palautteen ja muun ideoinnin mukaan. Tämän jälkeen diagnoosi eli idean arviointityökalulla on tarkoitus esittää ideasta tuleville käyttäjille vähintään kaksi versiota ja pyytää heiltä palaute esitetyistä ideoista. Palautteiden perusteella on tarkoitus vielä muokata ja tehdä muutoksia prototyyppiin.

Käyttöönoton vaiheessa ideasta tehdään liiketoiminta suunnitelma, käyttöönottosuunnitelma ja minipilotti. Ennen varsinaista käyttöönottoa voidaan minipilotista tehdä seuranta, jonka tulosten perusteella voidaan vielä

muokata varsinaista tuotosta. Näiden kaikkien vaiheiden jälkeen palvelukonseptista on paljon erilaista aineistoa ja konsepti on helppo esittää ja myydä tuleville käyttäjille.

2.3 Palvelun tuotteistaminen

Tuotteistaminen on palvelun kehittämisen väline ja palvelua voidaan tuotteistaa palvelumuotoilun prosessin avulla. Hyvin suunniteltu ja selkeä palvelumalli luo yritystoiminnalle läpinäkyvyyttä, yhteistä ymmärrystä asiakkaiden kanssa palveluista ja niiden tuottamasta arvosta. Lisäksi se lisää yrityksen toiminnan tehokkuutta palvelun toistettavuudella. (Hiltunen, 2017, s. 6)

Parantainen (2007, s. 14) kiteyttää palvelun tuotteistamisen hyvään dokumentointiin. Jotta palvelutuote voidaan monistaa aina uudelleen, on kaiken prosessi materiaalin, aina suunnitteluvaiheesta hinnoitteluun ja graafiseen ilmeeseen, oltava dokumentoituna. Dokumentoinnilla tarkoitetaan vaiheiden yksityiskohtaista kirjaamista ja tallentamista käsin kirjoitettuun tai sähköiseen muotoon. Hyvä esimerkki pitkälle viedystä tuotteistamisesta on franchising-konseptit. Näissä konsepteissa on tuotteistettu kokonainen liiketoimintamalli monistuvaksi versioksi.

Palvelun tuotteistaminen voidaan erotella kahteen tasoon. Ulkoiseen tuotteistamiseen, joka on asiakkaille näkyvien palveluelementtien kuvaamista ja kiteyttämistä. Tässä synnytetään yhteinen näkemys asiakkaalle tärkeistä palvelun elementeistä, jotka usein kiteytetään palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin. Sisäinen tuotteistaminen on puolestaan palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Sisäisen tuotteistamisen perustehtäviä ovat palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen ja määrittäminen. Asiakasnäkökulmaa ei tule unohtaa tässäkään kohtaa. Olennaista on miettiä, miten palveluprosessi näyttäytyy asiakkaalle ja mitkä ovat asiakkaan prosessit. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo, 2015, s. 5)

Koska täysin sama palvelumalli ei toimi jokaisen asiakkaan kohdalla, tuotteistaminen ei yksinomaan ole palvelumallin vakiointia, vaan tarkoitus on löytää tasapaino vakioinnin ja räätälöinnin välille. Tuotteistaminen kuitenkin kannattaa, koska pyörää ei ole järkevää keksiä joka kerta uudelleen. Kun tuotteelle on olemassa vakioitu perusmalli, asiantuntijalle jää enemmän aikaa luovaan työhön ja palvelun räätälöintiin asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. (Tuominen ym., 2015, s. 5)

Vaikka tuotteistaminen on hyvä liiketoiminnan kehittämisen väline, ei se kuitenkaan sovellu kaikenlaisten liiketoiminnan haasteiden ratkaisijaksi. Tuominen ym. (2015, s. 8) mukaan ennen tuotteistamisprosessiin ryhtymistä, on hyvä käydä läpi, onko palvelu tuotteistamiskelpoinen. Tuntomerkit tuotteistamiskelpoisuudelle löytyvät esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla; ”Löytyykö palvelulle toistuva asiakastarve? Toistuvatko samanlaiset

asiat palvelun tuottamisessa? Onko palvelu yrityksen strategian mukainen? Onko palvelu taloudellisesti kannattava? Onko yrityksessä riittävästi osaamista palvelun tuottamiseen? Onko yrityksessä riittävästi resursseja palvelun tuottamiseen?” Mikäli näiden kriteerien pohdinnan jälkeen tuotteistamiseen ryhtyminen on perusteltua, voidaan tästä jatkaa tavoitteiden asettamiseen ja prosessia voidaan suunnitella eteenpäin. (Tuominen ym., 2015, s. 8-9)

2.4 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Niemelä ja Pussinen (2018) tuovat esille sen, että asiantuntijapalvelut erottuvat muista palveluista luovuudella ja ainutlaatuisella osaamisella. Asiantuntijapalveluita tarvitaan erityisesti uusien ratkaisujen kehittämiseen ja tai monimutkaisten ongelmien ratkaisuun. Myös Tuominen ym. katsovat, että tunnusomaista asiantuntijapalveluille ovat monimutkaisuus ja suuri asiakaskohtaisen räätälöinnin määrä.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen haasteita ovat hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja tasapainon löytäminen räätälöinnin ja vakioinnin välillä. Tuotteistamaton palvelu on tehotonta tuottaa ja liian tuotteistettu palvelu ei välttämättä enää mukaudu asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Suuri osa asiantuntijapalveluihin liittyvästä tiedosta on hiljaista tietoa. Tätä tietoa on vaikea saattaa eteenpäin muiden tietoisuuteen, eikä asiantuntijat sitä aina ole valmiita jakamaan, koska se voisi heikentää heidän omaa asemaansa yrityksessä. Täten tuotteistaminen tulisi suunnitella niin, että tiedon ja osaamisen yhtenäistäminen tukee myös asiantuntijan omaa työtä. (Tuominen ym., 2015, s. 5)

Vaikka ajatus asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta tuntuu mahdottomalta, ei Parantaisen (2007, s. 15-16) mukaan mikään ole niin ainutlaatuista ja valmista etteikö sitä voisi edelleen tuotteistaa ja jalostaa. Asiantuntemuksen monistaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että osaaminen on siirrettävissä ammattilaiselta toiselle, ilman että uusia ammattilaisia tarvitsee joka kerta kouluttaa henkilökohtaisesti. Keinoja osaamisen monistamiseen on monia, kuten erilaiset työohjeet, käsikirjat, valmennukset, seminaarit, videot, animaatiot ja kaaviot. Kuten aiemminkin mainitut franchising-yritykset pohjautuvat pienintäkin piirtoa myöden hyvin hiottuun käsikirjaan, joka ohjeistaa yrityksen koko liiketoimintamallin.

2.5 Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt

Palvelujaan kehittävien yritysten menestymisen edellytys on, että osaamisesta ja uusista ideoista saadaan aikaan kasvua ja kannattavaa liiketoimintaa. Tuotteistamista voidaan hyödyntää jo olemassa olevien palveluiden tehostamiseen sekä uusien palveluiden kehittämiseen toistettaviksi palvelumalleiksi. Tuotteistamisen tavoitteena on parantaa yrityksen

kilpailukykyä määrittelemällä, vakioimalla, systematisoimalla ja konkretisoimalla palvelua. (Jaakkola, Orava & Varjonen, 2009, s. 5)

Tuotteistamisprosessin tavoitteet voivat olla esimerkiksi seuraavanlaiset; parantaa asiakastyytyväisyyttä, vähentää laadun vaihtelua palveluissa, palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen, kannattavuuden parantaminen, kasvun lisääminen ja yrityksen tehokkuuden ja kannattavuuden parantaminen. (Jaakkola ym., 2009, s. 33-34)

Tavoitteiden asettamisen ohessa yrityksen tulee myös miettiä mitä hyötyjä tuotteistamisella tavoitellaan. Tuomisen ym. (2015, s. 7) mukaan saavutettavissa ovat esimerkiksi seuraavat hyödyt; tasalaatuisempi palvelu, toistettava palvelu, tehostunut sisäinen tiedonjako ja yhteistyö, helpottunut palvelun myynti ja markkinointi, helpottunut riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen ja helpottunut palvelun jatkokehittäminen.

Tuotteistamisen hyötyjä voidaan eritellä myös työntekijä- ja asiakastasolla. Tuotteistaminen vapauttaa työntekijälle enemmän aikaa kehittää uusia ideoita, valmistautuminen uusiin tapauksiin vie entistä vähemmän aikaa, varmuus onnistumisesta kasvaa, itsevarmuus paranee, osaaminen kehittyy ja työntekijän stressaantuminen vähenee. Asiakasnäkökulmasta katsottuna asiakkaan hyödyt tuotteistamisesta ovat parempi asiakaspalvelu, selkeämpi kuva ostettavasta palvelusta ja tulos on laadultaan parempi ja riskit pienemmät. Näiden lisäksi palvelun ostaminen ja mahdollisen konsultin käyttö on helpompi myydä omassa organisaatiossa muille työntekijöille. (Vuori, 2002)

2.6 Tuotteistamisen haasteet

Tuotteistamisella tavoitellaan monistettavuutta ja yhtenäisiä toimintamalleja, mutta näihin liittyvät myös tuotteistamisen haasteet ja riskit. Tasalaatuisuus voi viedä pohjan koko palvelulta. Tämän vuoksi olisi tärkeää edetä suunnittelussa harkiten ja huomioida myös hyötyjen ja haasteiden tasapaino. (Tuominen ym., 2015, s. 6-7)

Mikäli asiakaslähtöinen ajatusmalli hukkuu ja asiakkaiden ja henkilöstön osallistuminen unohtuu, vaarana on, ettei tuote enää vastaa asiakkaan tarpeita. Tämän vuoksi asiakasta ei tule unohtaa prosessin aikana. Toisaalta asiantuntijat voivat kokea tuotteistamisen uhkana, koska he eivät halua luopua hiljaisesta tiedostaan, joka voisi vaarantaa heidän statustaan asiantuntijoina. Tuotteistamisen vaarana ovat myös asiantuntijoiden motivaation katoaminen ja innovoinnin kangistuminen. Mikäli prosessit määritellään liian tiukoiksi ja joustamattomiksi ja palvelusta tulee liian vakiintunut, asiantuntijoiden motivaatio palvelua kohtaan murenee, eikä uusia ideoita voida enää hyödyntää palvelujen kehittämisessä. (Tuominen ym., 2015, s. 7-8)

Oman haasteensa tuotteistamiselle tuovat myös muut yritykset eli kilpailijat. Vaikka tuotteistamisen lähtökohtana on aina asiakas, koko tuotteistamisprosessia ei voi eikä kannata näyttää ulospäin. Koska palvelua on hankala patentoida, on määrittelytyö altis piratoinnille. Salassapitosopimukset ja tietoturvasta huolehtiminen ovat tärkeitä seikkoja luottamuksellisuuden vuoksi. Tarpeeksi ainutlaatuinen palvelu on hyvä keino suojautua piratismilta. (Jaakkola ym., 2009, s. 40)

3 YRITYKSEN KASVUN KEHITTÄMINEN

3.1 Kasvuyritys

Suomen yrityksistä valtaosa on EU-määritelmän mukaisia mikroyrityksiä eli yhdeksän henkeä tai vähemmän työllistäviä yrityksiä tai pieniä yrityksiä. Yritysten kasvuhaluukkuutta on seurattu pidemmän aikaan (vuosina 1998 – 2005), jolloin voimakkaasti kasvuhalukkaita yrityksiä on ollut vain 7 %. Vajaa puolet eli 45 % on tuolloin ilmoittanut kasvavansa mahdollisuuksien mukaan. Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2017 tekemän raportin mukaan voimakkaasti kasvuhaluisia yrityksiä on ollut vuonna 2017 koko maassa myös varsin rajallinen määrä ja pk-yrityksiä niistä on ollut 11 %. Vuonna 2017 mahdollisuuksien mukaan kasvuhalukkaita pk-yrityksiä on ollut noin 37 %. (Laukkanen, 2007, s. 17-19; Rikama, 2017, s. 4)

Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksen (Rikama, 2017, s. 4) mukaan kasvuhalukkaita yrityksiä ovat usein useimmiten nuoret yritykset. Kasvuhaluun vaikuttaa myös yrityksen koko eli henkilöstömäärä ja liikevaihto. Mitä suurempi yritys, sitä todennäköisemmin se on kasvuhakuinen. Näiden lisäksi tilastollisesti näyttää myös siltä, että kasvuhakuiset yritykset toimivat muita pk-yrityksiä enemmän kansainvälisillä markkinoilla.

Laukkasen (2007, s. 17) mukaan ”kasvuyrittäjäyys on yritystoimintaa, jota ohjaa tietoinen pyrkimys kasvaa määrällisesti ja luoda vaurautta.” Kasvuyrityksellä tarkoitetaan puolestaan kasvuhakuisesti johdettavaa yritystä. Kasvattaakseen liiketoimintaansa, yrittäjän tulisi tehdä liiketoimintansa perusasioita enemmän ja paremmin, jolloin kasvu usein tarkoittaa vuosien hiomisen ansioista syntynyttä toimivaa ja toistettavaa liiketoimintamallia.

Kauppalehden artikkelin (Pietarila, 2018) mukaan pk-yritysten kasvun suurimmat haasteet liittyvät johtamiseen ja myyntiin. Tulokset ilmenevät konsulttiyhtiö Tulevaisuuden kasvupolut Oy:n tutkimuksesta. Tutkimuksessa on keskitytty erityisesti kasvun varhaisiin vaiheisiin, jotka usein jäävät huomioimatta. Aloittelevan pienen makroyrityksen elämä on kiinni asiakashankinnasta ja myynnistä. Myöhemmässä vaiheessa haasteet liittyvät organisoitumiseen ja johtamiseen.

Kauppalehden artikkelissa (2017) yrityksen kasvu on eritelty kuuteen portaaseen eli kasvunvaiheeseen;

1. Käynnistysvaihe (1–5 henkilö), jossa kriittiset tekijät: Yrittäjäpersoonaa, myynti, asiakashankinta ja talous.
2. Kumppanuusvaihe (6–20 henkilöä), jossa kriittiset tekijät: Luotettava kumppani, verkosto, ansainta- logiikka ja osaava henkilöstö.
3. Organisoitumisvaihe (21–50 henkilöä), jossa kriittiset tekijät: Johtaminen, kasvun tahtotila, vastuunjako, strategia ja tavoitteet.
4. Ammattimaistumisvaihe (51–150 henkilöä), jossa kriittiset tekijät: Tiedonhallinta, visio ja missio ja arvot.
5. Jatkuvan kasvun vaihe (151–250 henkilöä), jossa kriittiset tekijät: Johtaminen, kansainvälistyminen ja liike- toimintojen osto.
6. Jatkuvan kehityksen ja tuloksenteon vaihe (yli 250 henkilö), jossa kriittiset tekijät: Uudet liiketoimintalohkot

3.2 Keinot kasvun kehittämiseen

Kasvun kehittämiseksi on monia keinoja. Yrittäjä, keynote-puhuja ja tietokirjailija Mikko Seppä (2017) kertoo blogikirjoituksessaan, että yrityksillä on kuusi erilaista keinoa kasvaa. Keinot ovat markkina, myyntikanavat, ostajat, tarjoama, yritysostot ja järjestelyt sekä tuottavuus. Jokainen keino soveltuu yrityksessä erilaiseen tilanteeseen ja yhdessä ne muodostavat yrityksen kasvustrategian.

Tyypillisin kasvukeino on laajentua uudelle markkina-alueelle tai syventää keskittymistä kyseisessä markkinassa. Tämä Uusi markkina voi olla vertikaalinen, horisontaalinen tai maantieteellinen. ”Vertikaalinen markkina tarkoittaa yrityksen panostamista ja keskittymistä yhteen tiettyyn toimialaan tai sektoriin. Horisontaalinen markkina tarkoittaa, että yritys panostaa tiettyyn tarjoamaan, jossa potentiaalista ostajakuntaa on yli toimialarajojen. Maantieteellinen markkina on yksinkertaisuudessaan yrityksen palveluiden ja tuotteiden tarjoaman laajentamista uudelle maantieteelliselle alueelle” (Seppä, 2017).

Tarjonnan laajentaminen uusiin myyntikanaviin, kuten verkkokauppaan tai kumppanimyyntikanavan avaaminen, auttavat yritystä tehokkaampaan ja laajempaan myyntiin. Kivijalkakaupasta voi verkkokaupan avulla kasvaa jopa kansainvälinen yritys. (Seppä, 2017)

Sepän (2017) mukaan alihyödynnetyin keino kasvaa on ostajat. Kasvamisella ostajien kautta tarkoitetaan myynnin kohdistamista uudelle jo tunnistetulle ostajalle. Tämä keino soveltuu esimerkiksi tilanteisiin, joissa jokin asia on vain ylimmän johdon agenda, mutta laajentamalla myyntiponnisteluja organisaation muihinkin osiin, voidaan myyntiä kasvattaa.

Tarjoaman, eli uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraus, kasvattamisen kautta yritys voi kasvattaa kilpailukykyään valitsemillaan markkinoilla. Monelle yritykselle pelkästään tämä orgaaninen kasvu ei ole ainoa ja paras

ratkaisu. Kun kasvu on markkinassa hiipumassa, kasvua voidaan tehdä helpommin yritysostojen ja liiketoimintakauppojen kautta. Yritysostoilla voidaan kasvattaa yrityksen markkinaosuutta, mutta sen avulla saadaan yritykseen myös uutta osaamista ja mahdollistetaan tarjoaman laajentumista. (Seppä, 2017)

Yritys pystyy kasvattamaan liiketoimintaansa tuottavuuden ja tehokkuuden toiminnan kehittämällä. Tuottavuuden kasvattamisella varmistetaan, että tehostamalla toimintaa tuloksista saadaan enemmän irti. Puhuttaessa myynnistä ja markkinoinnista tuottavuuden kasvu tarkoittaa sitä, että asiakkaan hankintakustannuksia saadaan laskettua markkinoin keinoin. Tämä tapahtuu siten, että varmistetaan, että myynti käyttää aikansa sellaiseen asiakkaaseen, joka on itse osoittanut kiinnostuksensa yrityksen palveluita ja tuotteita kohtaan. (Seppä, 2017)

3.3 Kokeilut kasvun kehittämisen tukena

Kuten edellä palvelumuotoilun ja palvelun tuotteistamisen osioissa on todettu, myös kokeilut ovat osa yritysten kasvun kehitystä. Yritystoiminnan kehittäminen kokeilumenetelmin liittyy myös tarkastelun alla olleeseen kasvuvalmennukseen. Hassin, Pajun ja Mailan (2015, s. 4) mukaan kokeilemalla kehittämisessä on tavoitteena luoda uusia, innovatiivisia tuotteita, palveluja ja liiketoimintaa ja kehittää organisaation toimintatapoja. Näistä tavoitteista on ollut kyse myös kasvuvalmennuksessa.

Usein yritysmaailmassa yritysten kasvu on hidasta ja yrityksiä on moitittukin siitä, että uusiutuminen vie liikaa aikaa. Asioita pohditaan liian pitkään. Tänä päivänä ketteryys eli nopea reagointi muuttuviin tilanteeseen on edellytys menestykselle. Kokeilut, eli pieni ja hallittu testi rajatussa ympäristössä, ovat avainasemassa ketteryydessä. (Tiensuu, 2017, s. 41)

Kokeileminen on oppimista yritysten ja erehdysten kautta. Kokeilujen avulla uusia ideoita voidaan toteuttaa hyvinkin nopeasti ja kustannustehokkaasti. Ideana ovat nopeat ja yksinkertaiset kokeilut, joiden tarkoituksena on saada konkreettista tietoa markkinoilta ja palautetta asiakkailta. Kokeiluissa on tavallaan kyse markkinatutkimuksesta, mutta se tehdään oikeilla tuotteilla ja palveluilla. Mikäli kokeilu ei palautteen mukaan toimi, tuote tai palvelu voidaan niin sanotusti tappaa ja kehittää tilalle nopeasti uutta. (Tiensuu, 2017, s. 41)

Kun yritykseltä puuttuu tietoa, pitää kokeilla. Innovatiivisen toiminnan edellytys on epävarmuus ja kokeilemalla kehittämisen metodi hyväksyy tämän epävarmuuden. Suunnitelman tekemiselle ei ole tietoperustaa, jolloin kehitettävä idea lähtee liikkeelle idean kannalta keskeisistä kysymyksistä, kuten: "Ketekä ovat asiakkaita tai käyttäjiä? Millaisia tarpeita tai haasteita heillä on? Miten näihin tarpeisiin tai haasteisiin voisi vastata?" Kokeilemalla kehittäminen on käytännössä jatkuvaa, nopeaa ja tarkoituksenmukaista oppimista. Projektin suunta määräytyy aina sen mukaan mitä on

opittu ja sen pohjalta siirrytään seuraaviin kokeiluihin. (Hassi ym., 2015, s. 24-25)

Kokeilemalla kehittämisen tarkoitus on synnyttää tietoa siitä mikä toimii ja mikä ei, joka puolestaan luo varmuutta tekemiseen. Kokeilujen avulla tuodaan esiin asioita, joita ei ole voitu aavistakaan projektin alussa. Lisäksi se on myös tapa testata kehitettävän idean väitteitä ja olettamuksia. Ihmisten toiminta on usein aivan muuta, kuin mitä on oletettu. Kokeilut siis synnyttävät faktatietoa, joka perustuu tosielämän havaintoihin. Kyky ratkoa kehitettävän idean keskeiset epävarmuudet nopeasti ja kustannustehokkaasti, ovat kokeilemalla kehittämisen keskeiset seikat. Mitä nopeammin opitaan, sitä nopeammin projekti kulkee oikeaan suuntaan. (Hassi ym., 2015, s. 27-28.)

Kirjassa Kehitä Kokeillen Hassi ym. (2015, s. 13) kuvailevat hyvän esimerkin yksinkertaisesta ja kustannustehokkaasta kokeilusta. Espoossa sijaitsevassa Ison Omenan K-Citymarketissa toteutettiin Sinkkukori-kokeilu. Ideana oli tehdä kaupassa käynnistä vähemmän inhottavaa, varsinkin sellaisina aikoina, kun kaupassa on paljon väkeä ja melua. Ajatuksena oli, että voisivatko asiakkaat tuottaa jotenkin lisäarvoa toisilleen ja voisiko ruuhka-aikana kaupassa käymiseen liittyä jotakin hyvää. Sinkkukori oli vain erivärinen kuin muut ostoskorit, jossa oli kiinni sinkkukori-tarra. Kokeilun käynnistäminen kesti muutaman päivän ja maksoi muutaman sata euroa. Idealla ei ollut suuria odotuksia, mutta se saavutti suuren huomion. Median saadessa vihiä Sinkkukori-kokeilusta, olivat Sinkkukori sekä Ison Omenan K-Citymarket hyvin pian lehdistä, radiossa, tv-uutisissa ja eri keskusteluohjelmissa. Kokeilun markkina-arvo oli täten vähintään kymmeniä tuhansia euroja.

Joka kerta kokeilut eivät tuota toivottua tulosta, mutta tätä ei kuitenkaan voida kutsua epäonnistuneeksi kokeiluksi. Myös epäonnistumisesta voidaan oppia. Se kertoo yritykselle, että idea ei toimi, joka myös on projektin kannalta arvokasta tietoa. Mitä nopeammin selvitetään, mikä toimii ja mikä ei, sitä vähemmän aikaa kulutetaan sellaisen asian suunnitteluun mikä ei toimi. Yhtä lailla onnistunut kokeilu antaa arvokasta tietoa ja opettaa jotakin uutta ja merkityksellistä kehitettävästä ideasta. (Hassi ym., 2015, s. 52)

Kokeilujen avulla yrityksellä on mahdollisuus saada nopeasti arvokasta tietoa asiakkaidensa tarpeista ja käyttäytymisestä. Suunnitelmia ei kannata piilotella työpöydän laatikossa ja käyttää aikaa tarkkoihin suunnitelmiin, kun pienillä kokeiluilla voidaan saada suurempia vaikutuksia aikaan. Tarpeeksi pieni ja yksinkertainen kokeilu pitää myös riskit pieninä ja hallittuina. (Hassi ym., 2015, s. 28.)

3.4 Sparraus yritysmaailmassa

Sana sparraus viittaa urheiluun, mutta sitä käytetään nykyään myös yritysmaailmassa. Sparraus on kuitenkin terminä suhteellisen uusi yritysmaailmassa, eikä siitä löydy juurikaan kirjallisia julkaisuja. Yrityssparraus on kuitenkin vakiinnuttanut paikkansa yritysmuotona ja yrityssparraaja ammattinimikkeenä. Myös kasvuvalmennuksen prosessissa käytetään sanaa sparraus, jolla viitataan asiakkaan saamaan tukeen ja koulutukseen valmennuksen aikana.

Redesan Oy:n yrityssparraaja Sanna Jylänki kuvailee yrityssparrausta täsmäapuna. Sparraaja kirittää, innostaa, tsemppaa, antaa muutosehdotuksia, kannustaa ja avaa ovia uusiin verkostoihin. Sparraaja niin sanotusti hyppää asiakkaan kelkkaan nopeasti ilman suurempaa suunnittelua, esittää kysymyksiä ja improvisoi matkan varrella. Sparrauksen tarkoituksena on löytää yrityksen kehittymisen esteenä oleva ongelman ydin nopeasti. Sparraus on nopeatempoista, eikä siinä käytetä liiaksi aikaa esimerkiksi raportointiin tai pitkiin palavereihin.

Sparrausta voidaan ostaa monenlaiseen apuun. Esimerkiksi someen, tietotekniikkaan, talousasioihin, jaksamiseen, LEAN-asioihin, johtamiseen, myyntiin, markkinointiin, brändäämiseen, aloittamiseen, lopettamiseen jne. Välttämätöntä ei edes ole tietää, missä yrityksen osa-alueella tai yrittäjällä henkilökohtaisesti, suurin ongelma on. Ongelman ydin on tarkoitus etsiä yhdessä sparraajan kanssa. (Jylänki, 2017)

Sparraus antaa yrittäjälle ja yrityksen toiminnalle uutta näkökulmaa ja se haastaa yrittäjää itse löytämään vastauksia toiminnan kehittämiseksi. Sparraus ei siis anna valmiita vastauksia, mutta tukee yrittäjää edistämään toimintaansa oikeaan suuntaan. Sparraus voi myös kannustaa yrittäjää kokeilemaan, joihin ei ilman sparraajan tukea olisi uskaltanut lähteä.

Kasvuvalmennuksessa mukana olleille yrityksille sparraajina ovat toimineet sekä Hämeen ammattikorkeakoulun asiantuntijat että opiskelijat. Esimerkiksi opiskelijoiden toteuttamat kehitysehdotukset olivat useiden yrittäjien kohdalla hyvinkin tiedossa olevia ongelmia, mutta niille ei ole osattu tai ehditty tehdä mitään. Opiskelijatöiden kautta yritykset ovat saaneet kehitysehdotuksia ja toimintamalleja, joita on voinut lähteä toteuttamaan omassa yritystoiminnassa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

4.1 Aineistomenetelmä

Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan aloitteleva tutkija, kuten opinnäytetyön tekijä, käyttää usein laadullisen tutkimuksen menetelmänä sisältöanalyysia. Kyseisestä menetelmästä löytyy kuitenkin vain vähän kirjallisuutta, joka esittelee menetelmän etenemistä. Yksi selittävä tekijä sisältöanalyysimenetelmän vähäisestä kirjallisuudesta on se, että ”sisältöanalyysiksi voidaan nimittää kaikkea tutkimusaineiston tiivistämistä ja luokkiin tai kategorioihin järjestämistä.”

Seitamaan (2014) artikkelin mukaan sisällönanalyysia voidaan käyttää sekä määrällisen, että laadullisen tutkimusotteen mukaisesti. Nykyään menetelmä kuitenkin luokitellaan useammin kvalitatiiviseksi aineiston analyysimenetelmäksi, jolla kuvataan sekä kirjoitetun, että puhutun kielen muotoa ja sisältöä. Sisällönanalyysilla pyritään kuvaamaan kattavasti aineiston sisältöä. Lisäksi kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä kiinnostuksen kohde on tutkittavan ilmiön sisällön merkitys, eikä varsinaisesti sisällön esiintymistiheys.

Aineiston analysoiminen alkaa sillä, että koko aineisto luetaan läpi, jolloin siitä muodostuu yleiskuva. Aineistoon perehtymisen aikana sen sisältö eritellään, luokitellaan tai teemoitellaan ja tyypillistä on, että kategoriat kehittyvät ja muuttuvat prosessin aikana. Aineiston luokittelu puolestaan perustuu vertailuun ja tätä vertailua sekä vastakkain asettelua käytetään koko analyysin ajan. Sisältöanalyysimenetelmän käyttämiselle ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan sisältö muodostuu jokaisen tutkijan käsissä omanlaisekseen. (Seitamaa, 2014)

Markkinointiin ja kyselytutkimuksiin erikoistuneen yrityksen SurveyMonkeyn (n.d.) kirjoitus laadullisen tutkimuksen tekemisestä määrittelee, että laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan syvällistä ja se auttaa ymmärtämään asian yksityiskohtia. Sitä kuvaillaan myös tiedonkeruiksi, jonka on tarkoitus kuvailla tutkittavaa asiaa, ei esimerkiksi ennustaa mitään, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Myös kyselytutkimus voi olla laadullinen. Avointen kysymysten avulla saadaan tarvittava tieto hypoteesin laatimiseksi ja vastausten perusteella voidaan saada syvällistä ja ennakkoimatonta tietoa kohderyhmän ajatuksista tutkittavaan asiaan. Kohderyhmän kommentteista voidaan muodostaa tehokkaampaa asiasisältöä tutkimukseen, kuin mitä numeerisista tiedoista saataisiin irti.

4.2 Aineiston keruu

Kasvuvalmennuksessa olleita yrityksiä lähestyttiin sähköpostilla ja kirjeitse lähetetyllä kyselytutkimuksella. Ennen kyselyn lähettämistä kasvuvalmennukseen osallistuneita yrittäjiä lähestyttiin sähköpostilla

Työelämäpalveluiden toimesta. Yrittäjille oli tarjolla lisävalmennusta 8.11.2017 järjestettävässä HAMKOOT-tapahtumassa, jonka mainostamisen yhteydessä Työelämäpalvelut kertoivat opinnäytetyöntekijän ottavan heihin yhteyttä kyselyn muodossa opinnäytetyöhön liittyen. Tähän toimintatapaan päädyttiin siksi, että yrittäjien tiedettiin jo ennakkoon olevan kiireisiä ja mahdollisesti hankalasti tavoitettavissa, joten heitä yritettiin valmista tulevaan kyselyyn ja tavoitella eri tavoin.

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol 3.0 -ohjelmiston avulla tehdyllä sähköisellä lomakkeella. Kysely lähetettiin kymmenelle kasvuvalmennuksessa mukana olleelle yritykselle sähköpostilla, jossa oli linkki webropol kyselyyn, sekä ohjeet linkin käyttämiseen. Sähköpostilla toimitetun kyselyn saate on tämän opinnäytetyön liitteenä: Liite 2. Kysely lähetettiin myös postin kautta kirjeellä, jossa mukana oli vastauskuori, jonka postimaksun suoritti vastauskuoren vastaanottaja eli Hämeen ammattikorkeakoulu. Kirjepostikyselyn saateviesti löytyy myös opinnäytetyön liitteenä: Liite 3. Saateviesteissä kerrottiin tutkimustulosten tärkeydestä sekä vastausten luottamuksellisesta käsittelystä.

Kyselyä työstettiin yhdessä Työelämäpalveluiden suunnittelijan sekä valmennuksissakin asiantuntijana toimineen kasvuvalmennuksen päävetäjän kanssa. Kyselyllä haluttiin saada vastaus valmennuksen vaikuttavuuteen yrityksissä. Millaisia muutoksia yrityksissä on saatu aikaan ja ovatko ne olleet pysyviä? Kokivatko yrittäjät kasvuvalmennuksen hyödylliseksi ja oivalsivatko he sen aikana jotakin uutta liiketoiminnastaan? Millaisina opiskelijoiden toteutukset on koettu? Millaisia kehitysideoita yrittäjillä on? Jäivätkö yrittäjät vielä kaipaamaan jotakin valmennukselta?

Kyselytutkimus koostui 22 avoimesta kysymyksestä sekä kommentit ja vapaasana kentästä. Avoimet kysymykset sisälsivät myös viisi taustatietoihin liittyvää kysymystä, kuten yrityksen nimi, henkilöstön määrä ja valmennuskertojen määrä. Taustatiedot palvelevat lähinnä toimeksiantajaa, koska kyselyä avataan opinnäytetyössä anonymisti. Näiden lisäksi yrittäjiä pyydettiin arvioimaan yritystoimintansa eri osa-alueista, kuinka paljon kasvuvalmennus on parantanut kutakin osa-aluetta. Arvioitavat osa-alueet olivat markkinointi, asiakkuuksien hallinta, uusien asiakkaiden hankinta, talous ja osaaminen ja tietotaso. Näitä osa-alueita arvioitiin siten, että vastaaja valitsi ruksittamalla kohdan, joka parhaiten kuvasi osa-alueen parantumista. Vaihtoehdot olivat: ”ei ollenkaan”, ”vähän” ja ”paljon”.

Kyselylomake ja kyselyn saatteet on hyväksytetty toimeksiantajalla ennen niiden julkaisua ja lähetystä. Sähköistä webropol kyselylinkkiä testattiin itse testivastauksilla muutamia kertoja ennen linkin julkaisua. Kyselytutkimuksen tuloksia analysoidaan tarkemmin vastaukset osiossa.

4.3 Kasvuvalmennus eli kasvun kolme kokeilua

Virtaa, voimaa ja verkostoja naisyrittäjyyteen hanketta oli lähdetty toteuttamaan Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämäpalveluissa kasvuvalmennuksena. Kasvuvalmennuksen tarkoituksena oli tehdä jokaiselle valmennuksessa mukana olleelle yritykselle kasvun kehittämisen suunnitelma teknologiaa ja muita keinoja hyödyntäen. Työelämäpalvelut hankkivat kasvuvalmennukseen mukaan yksinyrittäjiä sekä pieniä 2-9 hengen yrityksiä. Yrityksiä hankittiin mukaan verkostoitumalla erilaisissa yritystilaisuuksissa ja face-to-face markkinoinnilla.

Kaikki kasvuvalmennukseen osallistuneet yritykset olivat Kanta-Hämeestä ja yritykset edustivat eri aloja; mukana oli muun muassa baari, vaatealan yritys, ajo-opetusalan yritys, matkailualan yritys, eläinlääkärialan yritys, hevosalan yritys sekä huonekaluja myyvä yritys. Jokaisella yrityksellä oli jokin kasvun haaste, jonka ylittämiseen yrittäjät tarvitsivat uusia keinoja ja ideoita.

4.3.1 Kasvuvalmennuksen prosessin kulku

Kasvuvalmennuksen keskeisimpiä teemoja olivat kokeileva kehittäminen ja myynnin edistäminen. Kasvuvalmennus oli pääasiassa asiantuntijoiden vetämää, mutta osalle yrityksistä tehtiin kehitysehdotuksia myös opiskelijavoimin. Prosessi eteni niin, että ennen varsinaista kasvuvalmennusta yrittäjän kanssa käytiin läpi alkukartoitus. Hankkeen alussa käytettiin strukturoituja lomakkeita kasvun edellytysten arviointiin, jonka pohjalta tehtiin yhteenveto yrityksen halusta ja kyvyistä kasvattaa liiketoimintaansa. Lomake toiminnan analyysistä on opinnäytetyön liitteenä: Liite 1.

Myöhemmässä vaiheessa hanketta toiminnan analyysilomakkeista luovuttiin ja alkukartoitus tehtiin kokeneen yrityskehittäjän toimesta vapaamuotoisena keskusteluna. Tämä vapaamuotoinen keskustelu johti useammin siihen, että haastateltu yrittäjä lähti mukaan kasvuvalmennukseen.

Kartoitusten perusteella yrityksille tehtiin molemmissa malleissa ehdotuksia kokeiltavista kehitysideoista. Kun kehitystarpeet ja ideat olivat valmentavilla asiantuntijoilla ennakkoon tiedossa, he suunnittelivat valmennustapaamisten alustusten aiheet ja valitsivat sopivia työmenetelmiä valmentavien avuksi. Lisäkeskustelut tapahtuivat valmennustapaamisissa, joita oli pääsääntöisesti kolme perjantai aamupäivää per valmennusryhmä. Osalla valmennusryhmistä valmennustapaamisia oli neljä. Koko hankkeen aikana valmennusryhmiä oli yhteensä neljä, mutta tämän opinnäytetyön tarkastelun kohteena on yrittäjiä kolmesta valmennusryhmästä.

4.3.2 Asiantuntijoiden toteutukset

Valmennustapaamisissa oli aina johdatus päivän teemaan asiantuntijan pitämänä. Tämän lisäksi tapaamisissa käytiin keskusteluja ja suunniteltiin toimenpiteitä, joita yrittäjien tuli tehdä tapaamisten väleissä. Yhtenä aihealueena valmennuksissa oli myös somekoulutus. Valmennuksessa mukana olleet yritykset olivat kaikki eri aloilta, joten jokaiselle räätälöitiin omanlaisensa kokeiluehdotukset. Kantava teema kokeiluehdotuksissa useimmille yrittäjille oli jokin teknologiaa hyödyntävä kokeilu, kuten some-suunnitelma näkyvyyden lisäämiseksi tai verkkokaupan perustaminen.

Yhden valmennusryhmän esimerkki kokonaisuohjelmasta oli seuraavanlainen; Valmennustapaamisia oli neljä. Ensimmäinen valmennustapaaminen oli joulukuussa 2016, toinen ja kolmas valmennustapaaminen oli tammi-kuussa 2017 ja viimeinen helmikuussa 2017. Yhden valmennustapaamisen kesto oli 2,5 tuntia ja tämän lisäksi jokaisen valmennuksen jälkeen oli varattu aina 0,5 tuntia vapaamuotiselle keskustelulle.

Ensimmäisen valmennuskerran teemoina olivat; mitä kokeillen kehittäminen on, priorisointi, prototyypit, tuotteistaminen, liiketoimintamahdollisuudet, osallistujien omat kokeilu ehdotukset sekä oppimistehtävänä käynnistää kokeilun suunnittelu.

Toisen valmennuskerran teemoina olivat kokeilusuunnittelutyöpaja, kokeilun käynnistäminen ja kokeilutoimeksiannon kuvaaminen opiskelijoille.

Kolmannen valmennuskerran teemoina olivat projektien tilannekatsaus, kokeiluista oppiminen, saadun tiedon kokemuksen hyödyntäminen jatkokehittämisessä, jatkuvan kehittämisen malli ja välipalaute.

Neljännän ja viimeisen valmennustapaamisen aikana analysoitiin tulokset ja keskusteltiin siirtymisestä seuraaviin toimenpiteisiin.

4.3.3 Opiskelijoiden toteutukset

Työelämäpalveluiden kasvuvalmennus toteutettiin osittain cSchool projektina opiskelijoiden voimin. Opiskelijat tekivät osalle kasvuvalmennuksessa olleille yrityksille kehityssuunnitelman jonkin kasvuhaasteen ylittämiseksi. Kaikille tässä opinnäytetyössä tarkastelun alla olleille yrityksille ei ehditty tehdä opiskelijoiden kanssa kehitysprojektia, vaan osa yrityksistä oli ollut mukana vain asiantuntijoiden valmennuksessa. Seuraavaksi esitellään opiskelijoiden toteutuksia viidelle eri yritykselle.

Kanta-Hämeessä sijaitsevan vaatealan yrityksen, jonka liiketoiminta perustuu vaatteiden, asusteiden, kenkien ja laukkujen myyntiin, kasvun haasteena oli liiketilan uudistaminen, nuorempien asiakkaiden houkuttelu myymälään sekä kanta-asiakasohjelman uudistaminen. Opiskelijat tekivät yrittäjälle hahmotelman uudistuksista, jossa yrittäjälle ehdotettiin

liiketilän uusimista, kuten sisutuksen uusiminen, yrityksen nimen ja logon vaihtaminen, myytävien tuotteiden uudelleen järjestelyä, tuotemerkkien näkyvyyden parantamista myymälässä ja esillä olvien tuotteiden vähentämisistä tilan selkeyttämiseksi. Näiden lisäksi ehdotettiin kanta-asiakasohjelman mobiilisovellusta, aktiivista somekanavien päivitystä ja teemailtojen ja alennuskampanjoiden markkinointia somessa.

Kanta-Hämeessä sijaitsevan ajo-opetusalan yrityksen haasteena oli asiakkaiden mielenkiinnon herättäminen nettisivuilla. Yrityksen nettisivut eivät houkuttelleet asiakkaita, joten opiskelijat tekivät yritykselle kehityssuunnitelman uusista nettisivuista. Tavoitteena oli selkeyttää nettisivuja ja muokata niistä houkuttelevan näköiset nuoren ihmisen näkökulmasta, mutta säilyttää niissä silti yrityksen vanha ja kaikkien jo tuntema teema väri sekä ilme.

Kanta-Hämeessä sijaitsevan matkailualan yrityksen kasvun haasteena oli pk-yritysassiakkaiden hankinta, somemarkkinoinnin päivitys ja tiedon jako siitä, että matkailupalveluiden käyttö on edullista ja helppoa. Kehityssuunnitelmana oli luoda yritykselle LinkedIn ja Facebook profiili ja tehdä konkreettinen suunnitelma somekanavien käyttöön. Tämän lisäksi opiskelijat tutkivat erilaisten yritysten matkailupalveluiden käyttöä.

Kanta-Hämeessä sijaitsevan eläinlääkäripalveluja myyvän yrityksen kasvun haasteena oli epäselvät nettisivut. Lisäksi yritykseltä puuttui sähköinen ajanvarauskalenteri, joka helpottaisi huomattavasti yrittäjän arkea palvelujen varaamiseksi. Kehityssuunnitelmana opiskelijat uudistivat yrityksen nettisivut ja loivat yrittäjälle ajanvarauskalenterin.

Kanta-Hämeessä sijaitsevan baarin haasteena oli markkinoinnin puute ja nettisivujen vanhanaikaisuus. Lisäksi baarin kävijämäärät olivat viikolla heikot. Kehityssuunnitelmana yritykselle suunniteltiin uudet nettisivut, tilojen uusimista pintaremontilla ja sisustamalla, istumatilan lisäystä pelipöytiä vähentämällä sekä yksinkertaista ruokatarjoilua pelien ja juomien lisäksi. Näiden lisäksi kävijämäärän parantamiseksi yrittäjälle ehdotettiin erilaisten kisojen järjestämistä, tutustumistarjouksia, opiskelija-alennuksia ja aktiivista somen päivitystä.

4.4 Kyselytutkimuksen vastaukset

Opinnäytetyössä ei käsitellä vastausten taustatietoja, jotta yritykset pysyvät anonyymeinä eli nimettöminä. Vastaukset on luokiteltu siten, että aluksi käydään läpi osallistujien oma panostus kouluarvosanan muodossa valmennukseen ja esitellään vastausten perusteella esiin tulleet kasvun haasteet. Tämän jälkeen käydään läpi vastaukset asiantuntijoiden toteutusten osalta, seuraavaksi opiskelijoiden toteutusten osalta omina luokkina, sekä lopuksi vastaukset yleisesti koko kasvuvalmennuksesta. Viimeisenä esitellään monivalintakysymysten vastaukset. Olivatko jotkin seuraavista osa-alueista parantuneet valmennuksen jälkeen; markkinointi,

asiakkuuksien hallinta, talous sekä osaaminen ja tietotaso. Monivalintakyselyn vastaukset esitetään taulukon muodossa.

4.4.1 Yritysten oma panostus ja esiin nousseet kasvun haasteet

Kyselyn vastausten perusteella yritysten kasvun esteitä ja haasteita olivat vähäinen näkyvyys somessa ja mediassa, somemarkkinoinnin ja muun markkinoinnin puute, kilpailutilanne ja some-osaamisen puute. Vastaajista yksi antoi itselleen kouluarvosanan kahdeksan. Tämä henkilö oli osallistunut kasvuvalmennuksen jokaiselle lähitapaamiselle. Kaksi muuta antoivat itselleen kouluarvosanan seitsemän. Näistä vastaajista toinen kertoi jättäneensä yhden valmennuskerran väliin ja toinen kertoi, ettei ollut jokaisella kerralla mukana, mutta valmennuskertojen lukumäärää hän ei kertonut.

Näiden edellä mainittujen kasvuhaasteiden ylittämiseksi yrittäjille ehdotettiin muun muassa nettisivujen päivitystä tai niiden kokonaan uudelleen luomista, Facebook markkinoinnin käyttöönottoa, toimintamalleja nettimainontaan sekä ideoita tuotekonsepteista. Lisäksi yrittäjille oli opetettu somemarkkinointia ja uusien verkkosivujen rakentamista.

4.4.2 Vastaukset asiantuntijoiden toteutuksista

Vastaaja yksi kertoi saaneensa asiantuntijoilta kehitysidean tuotekonseptin kehitykselle. Tätä kehitysehdotusta ei kuitenkaan ole toteutettu, eikä vastaaja usko, että sitä toteutetaan lainkaan. Vastaaja ei perustellut tai kommentoinut asiaa sen enempää. Vastaaja koki kuitenkin, että hänen sometietoutensa on parantunut ja asiantuntijoiden apua oli riittävästi saatavilla. Vastaaja yksi jäi kaipaamaan asiantuntijoilta apua uusien verkkosivujensa analysointiin.

Vastaaja kaksi sai asiantuntijoilta uudenlaisen toteutusmallin nettisivuille sekä uusia ajatuksia markkinointiin. Tämän lisäksi vastaaja koki saaneensa asiantuntijoilta vertaistukea. Asiantuntijoiden kehitysideoista on toteutettu osittain markkinointi viestinnässä. Tässä kohtaa vastaajalla on ollut liiketoimintansa kannalta sellainen tilanne, ettei uusia investointeja ole kannattanut tehdä. Tässä vaiheessa vastaaja oli kertonut, ettei yritystoimintaan juuri nyt panosteta rahaa tai muutakaan ylimääräistä. Vastaaja kaksi ei osannut sanoa, onko asiantuntijoiden avusta ollut konkreettista hyötyä, mutta ainakin se oli herättänyt hänessä uusia ajatuksia. Vastaaja koki, että asiantuntijoilta sai paljon ihan hyvää teoreettista tietoa. Vastaaja ei kirjannut, jäikö vielä kaipaamaan asiantuntijoilta jonkinlaista apua valmennuksen jälkeen.

Vastaaja kolme kertoi saaneensa asiantuntijoilta työkaluja markkinointiin. Erityisesti hän toi esille netin ja Facebook markkinoinnin käytön mainostamisessa. Lisäksi vastaaja mainitsi kotisivujen päivityksen ja mainoskampanjat. Vastaajan mukaan asiantuntijoiden kehitysideoista on toteutettu

Facebook mainoskampanja, sekä yritykselle on luotu Instagram ja LinkedIn tili. Vastaaja kertoi myös, että asiantuntijoiden ideoita on toteutettu jatkuvasti ja hän myös itse yrittää suunnitella jatkossakin uutta. Vastaaja koki, että asiantuntijoiden avusta oli ollut yritystoiminnalle konkreettista hyötyä siten, että vastaaja on seurannut tarkemmin asiakkaidensa toiveita ja pyrkinyt parempaan näkyvyyteen. Vastaaja koki myös asiantuntijoiden avun hyväksi ja riittäväksi. Kaipaamaan hän jäi apua taloudellisiin lukuihin, kuten investointien ja mainostamisen prosentuaalista osuutta liikevoitosta.

4.4.3 Vastaukset opiskelijoiden toteutuksista

Vastaajan yksi mukaan opiskelijoita oli mukana valmennuksessa, mutta hänelle opiskelijat eivät tehneet kehitysehdotuksia.

Vastaajalle kaksi opiskelijat loivat toimivan mallin uusille nettisivuille ja osa näistä kehitysideoista on toteutettu. Vastaaja ei kertonut tarkemmin, mitä on toteutettu ja mitä ei, vaikka kysymyksessä tätä pyydettiin kertomaan. Vastaaja koki opiskelijoiden kehitysideat hyödyllisinä, mutta jäi kaipaamaan konkreettista toteutusmallia. Idea oli hahmotelma toteutusmallista, mutta itse toteutus olisi vielä teettänyt paljon työtä vaatinut rahaa.

Vastaaja kolme kertoi saaneensa opiskelijoilta hyviä vinkkejä uusien kotisivujen tekemiseen ja nämä ideat oli myös toteutettu. Vastaaja oli myös todella tyytyväinen hyvään työhön ja kauniisti uudistettuihin kotisivuihin. Vastaaja jäi kaipaamaan opiskelijoilta esimerkiksi toteutusta uudenlaisesta mainosilmoituksesta, jonka olisi voinut julkaista netissä tai sanomalehdessä.

4.4.4 Vastaukset kasvuvalmennuksesta yleisesti

Vastaaja yksi koki, ettei kasvuvalmennuksesta ole ollut yrityksen toiminnalle mitään konkreettista hyötyä eli esimerkiksi asiakkaita ei ole saatu lisää, näkyvyys ei ole parantunut tai liikevaihto ei ole kasvanut. Vastaaja ei myöskään suosittele kasvuvalmennusta muille yrittäjille. Vastaaja ei kommentoinut tai perustellut vastauksiaan muutoin. Vastaaja yksi olisi toivonut, että valmennuksessa olisi ollut mukana suurempi määrä muita osallistujia.

Vastaaja kaksi koki myös, ettei kasvuvalmennuksesta ollut yritykselle konkreettista hyötyä. Vastaaja toi kuitenkin ilmi, että hyöty on tullut oman ajattelun kehittämisen kautta. Vastaaja koki kasvuvalmennuksessa hankalaksi oman ajankäyttönsä ja omat kiireet. Vastaaja jäi kaipaamaan valmennukselta jonkinlaista käytännönläheisyyttä. Esimerkiksi juuri omaan alaan paremmin räätälöityä syvällisempää otetta. Vastaaja oli kirjannut, että voisi ehkä suositella kasvuvalmennusta muille yrittäjille.

Vastaaja kolme koki, että kasvuvalmennuksesta on ollut konkreettista hyötyä. Vastaajan mukaan yrityksen näkyvyys on parantunut ja liikevaihto on kasvanut valmennuksen johdosta. Vastaaja kertoi myös saaneensa paljon hyvää palautetta uusista kotisivuistaan. Vastaaja kolme ei kokenut kasvuvalmennuksessa mitään asioita hankaliksi. Hänen mukaansa kaikki asiat oli esitetty mukavasti ja ymmärrettävästi. Vastaaja jäi kuitenkin kaipaamaan valmennukselta apua taloudellisiin asioihin. Vastaaja kolme oli hyvin tyytyväinen valmennukseen ja sen tuomiin parannuksiin yritystoiminnassaan ja suosittelisi kasvuvalmennusta myös muille yrittäjille.

4.4.5 Monivalintakysymysten vastaukset

Oheisissa taulukoissa on esitetty monivalintakysymysten vastaukset vastaajakohtaisesti. Monivalintakysymysten tarkoitus oli kartoittaa, onko yritysten toiminnassa tapahtunut parannusta eri osa-alueilla kasvuvalmennuksen jälkeen. Osa-alueet on luokiteltu toiminnan analyysilomaketta (liite 1) hyväksi käyttäen. Toiminnan analyysilomaketta käytettiin aluksi asiantuntijakeskusteluissa kartoittamaan yritysten kehittämiskohteita ja tarpeita, siinä vaiheessa, kun yrityksiä pyrittiin hankkimaan mukaan kasvuvalmennukseen. Yritystoiminnan eri osa-alueet on vielä jaoteltu taulukossa tarkemmin osa-alueen sisällä. Taulukoissa vasemmalla on osa-alueen tarkennus ja vastaajat ovat valinneet oikealta taulukosta osa-alueen parantumista kuvaavan tekstin eli osa-alue on joko parantunut; ei ollenkaan, vähän tai paljon.

Osa-alue: Markkinointi

Vastaaja 1

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Mainonta eri medioissa		x	
Mainonta sosiaalisessa mediassa		x	
Messut, muut tapahtumat ja sponsorointi	x		
Suoramainonta	x		
Viraalimarkkinointi ts. puskaradio	x		
Brändin ja imagon rakentaminen	x		
Markkinoinnin vaikutusten mittaaminen	x		

Vastaaja 2

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Mainonta eri medioissa		x	
Mainonta sosiaalisessa mediassa		x	
Messut, muut tapahtumat ja sponsorointi	x		
Suoramainonta	x		
Viraalimarkkinointi ts. puskaradio		x	
Brändin ja imagon rakentaminen		x	
Markkinoinnin vaikutusten mittaaminen	x		

Vastaaja 3

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Mainonta eri medioissa			x
Mainonta sosiaalisessa mediassa			x
Messut, muut tapahtumat ja sponsorointi		x	
Suoramainonta			x
Viraalimarkkinointi ts. puskaradio			x
Brändin ja imagon rakentaminen			x
Markkinoinnin vaikutusten mittaaminen			x

Osa-alue: Asiakkuuksien hallinta

Vastaaja 1

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Asiakslähtöinen ajattelu		x	
Asiakastytyväisyyden mittaaminen	x		
Uusien asiakkaiden hankinta		x	
Vanhojen asiakassuhteiden ylläpito		x	
Asiakastiedon analysointi	x		
Uusia asiakkaita on saatu lisää		x	

Vastaaja 2

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Asiakslähtöinen ajattelu	x		
Asiakastytyväisyyden mittaaminen	x		
Uusien asiakkaiden hankinta		x	
Vanhojen asiakassuhteiden ylläpito	x		
Asiakastiedon analysointi		x	
Uusia asiakkaita on saatu lisää	x		

Vastaaja 3

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Asiakslähtöinen ajattelu			x
Asiakastytyväisyyden mittaaminen			x
Uusien asiakkaiden hankinta			x
Vanhojen asiakassuhteiden ylläpito			x
Asiakastiedon analysointi			x
Uusia asiakkaita on saatu lisää			x

Osa-alue: Talous**Vastaaja 1**

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Myynti on lisääntynyt ja liikevaihto kasvanut		x	
Kustannuslaskenta	x		
Kannattavuuslaskenta	x		
Hinnoittelu	x		
Talouden raportit	x		
Budjetointi	x		

Vastaaja 2

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Myynti on lisääntynyt ja liikevaihto kasvanut	x		
Kustannuslaskenta	x		
Kannattavuuslaskenta	x		
Hinnoittelu	x		
Talouden raportit	x		
Budjetointi	x		

Vastaaja 3

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Myynti on lisääntynyt ja liikevaihto kasvanut			x
Kustannuslaskenta			x
Kannattavuuslaskenta			x
Hinnoittelu		x	
Talouden raportit			x
Budjetointi		x	

Osa-alue: Osaaminen ja tietotaso**Vastaaja 1**

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Henkilöstön osaaminen on lisääntynyt		x	
Henkilöstöä on koulutettu	x		
Ammattitaitoa pidetään paremmin yllä	x		
Henkilöstön työsuoritusten arviointi ja palautteen antaminen	x		

Vastaaja 2

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Henkilöstön osaaminen on lisääntynyt		x	
Henkilöstöä on koulutettu	x		
Ammattitaitoa pidetään paremmin yllä	x		
Henkilöstön työsuoritusten arviointi ja palautteen antaminen	x		

Vastaaja 3 (viimeinen ruudukko on jäänyt vastaajalta täyttämättä)

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Henkilöstön osaaminen on lisääntynyt		x	
Henkilöstöä on koulutettu			x
Ammattitaitoa pidetään paremmin yllä			x
Henkilöstön työsuoritusten arviointi ja palautteen antaminen			

4.5 Vastausten analysointi

Kyselyyn vastanneiden kokemukset valmennuksesta jakautuivat siten, että yksi ei kokenut saaneensa mitään irti, toinen koki sen osittain hyödyllisenä ja kolmas oli erittäin tyytyväinen ja koki valmennuksen todella kehittäneen yrityksen kasvua. Koska kysely sisälsi paljon avoimia kysymyksiä ja useampi kysymys itsessään sisälsi enemmän kuin yhden kysymyksen, kukaan vastaajista ei ollut vastannut jokaiseen kysymykseen. Jokainen vastaaja jätti vähintään yhden kohdan lomakkeesta ilman vastausta.

Vastaaja yksi vastasi jokaiseen kysymykseen hyvin lyhyesti ja hänellä oli myös eniten tyhjiä vastauksia lomakkeessaan. Vastaaja yksi koki kaikista vastaajista valmennuksen hyödyttömimmäksi, joten tämä selittää myös vastausten lyhykäisyyttä. Toisaalta hän kuitenkin käytti aikaa kyselyyn vastaamiseen ja sen postitse lähettämiseen, toisin kuin 70 % muista valmennukseen osallistuneista, joten tästä on pääteltävissä, että hän halusi kuitenkin antaa palautetta saamastaan valmennuksesta tai sen puutteesta. Vastausten perusteella vastaaja yksi ei kokenut saaneensa tarpeeksi räätälöityä apua yrityksen haasteisiin. Vastaaja yksi myös jäi kaipaamaan isompaa osallistujamäärää valmennukseen, joka puolestaan voisi tarkoittaa sitä, että hän olisi kaivannut enemmän vertaistukea muilta yrittäjiltä ja laajempaa keskustelua valmennuksen aiheista ja valmennukseen osallistuneiden esiin tuomista aiheista.

Vastaaja kaksi ei ollut täysin vaikuttunut kasvuvalmennuksen annista, mutta vastausten perusteella vaikutti kuitenkin olevan osittain tyytyväinen sen tuloksiin. Vastaaja kaksi kertoi saaneensa uusia ideoita ja joltakin osin niitä oli hyödynnettykin. Vastaajan kaksi kohdalla toimiala kuitenkin oli sellainen, ettei panostuksia yritykseen juuri sillä hetkellä haluttu tehdä. Tämä ei kuitenkaan ole ollut kasvuvalmennuksesta kiinni, joten näkemykseni mukaan ajankohta tämän yrityksen kasvuvalmennukselle oli väärä, joka puolestaan johti ainakin osittain negatiiviseen sävyyn kyselyn vastauksissa ja varmasti itse valmennuksen kokemiseen myös. Vastaaja kaksi toi esille myös sen, että olisi halunnut yritykselle toimivat mallit ideoista, ei pelkkää hahmotelmaa. Tästä olisi mahdollisesti voitu jatkaa yhteistyötä tulevien opiskelijaprojektien yhteydessä, jolloin seuraaville opiskelijoille olisi voitu antaa projektiksi toimivan mallin luominen. Ennen kaikkea vastaaja kaksi koki saaneensa vertaistukea asiantuntijoilta ja muilta osallistujilta ja oma ajattelu oli saanut uusia ulottuvuuksia. Täten ei voida sanoa, etteikö kasvuvalmennuksesta olisi ollut lainkaan vaikutusta vastaajan kaksi liiketoimintaan.

Vastaaja kolme oli kyselyyn vastaajista tyytyväisin kasvuvalmennuksen vaikutuksiin ja tuloksiin. Vastaaja kolme vastasi kyselyn lähes kaikkiin kohtiin, eikä hänellä ollut negatiivista palautetta lainkaan. Vastaaja kolme oli saanut konkreettista apua, joka vaikutti suoraan yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueisiin. Vastaaja kolme oli vastausten perusteella selvästi kiitollinen

ja innoissaan saamastaan avusta. Vastaaja kolme oli myös innokkain kehittämään edelleen saamiaan kehitysehdotuksia.

Monivalintakysymykset heijastavat myös hyvin vastaajien avoimia kysymyksiä. Vastaaja yksi ei kokenut millään osa-alueella, että yritystoiminta olisi parantunut paljon. Tosin hänen kohdallaan kuitenkin löytyi jokaisesta osa-alueesta ”vähän” -vastauksia, joten monivalintakysymysten perusteella, ei voida täysin tyrmätä kasvuvalmennuksen vaikuttavuutta hänenkään osaltaan. Vastaajalla kaksi puolestaan oli eniten vastauksia kohdissa; ei parannusta ollenkaan. Kaikilla muilla osa-alueilla hänellä oli vähintään yksi ”vähän” -vastaus, paitsi talous osiossa. Vastaajalla kolme lähes kaikilla osa-alueilla vastaukset olivat kohdassa ”paljon” parannusta. Vain neljässä kohdassa hän oli valinnut vastauksissaan kohdan ”vähän” parannusta.

Vastausten välillä oli paljon eroja, mutta myös kaikkien kyselyyn vastanneiden yritystoiminnan ala oli eri ja tilanteet erilaiset. Kaikilla kehittämisen painopiste oli teknologian hyödyntämisessä, kuten some- ja nettimainonnassa tai nettisivujen parantamisessa ja näiden kautta näkyvyyden parantamisessa.

4.6 Tulosten reliabiliteetti eli luotettavuus

Koska kyselyn vastausprosentti oli pieni, ei tulosten perusteella voida luotettavasti arvioida kasvuvalmennuksen vaikutuksia kokonaisuudessaan. Tulokset kertovat kolmen yrittäjän näkökulmasta valmennuksen toimivuudesta. Palvelumuotoilun ja tuotteistamisen näkökulmasta nämä vastaukset antavat täsmätietoa juuri näille asiakkaille räätälöidystä valmennuksesta.

Vaikka yrittäjiä lähestyttiin jo ennakoivasti sähköpostilla Työelämäpalveluiden toimesta opinnäytetyötä varten tulevasta tutkimuskyselystä ja vastauksia pyydettiin sekä postin kautta että sähköisesti, ei tämä parantanut vastausprosenttia. Yksi syy vastausten vähäisyyteen on jo ennalta arveltu yrittäjien kiire, aika ja kiinnostus ei yksinkertaisesti riitä ylimääräiseen tekemiseen. Lisäksi vastausprosenttiin vaikutti varmasti myös kyselyn pituus. Kyselyssä oli alkuun paljon avoimia kysymyksiä, jolloin kyselyn pituus paperilla kaksipuoleisena oli kolme täyttä A4 lomaketta. Tämän lisäksi osa kysymyksistä oli muodoltaan pitkiä ja ehkä sen vuoksi vaikeasti hahmotettavissa. Nämä seikat eivät ole houkuttelleet vastaamaan kyselyyn. Postitse toimitettu kirje on myös voinut hukkaa matkalla vastaanottajalle tai jäädä täysin huomiotta yrityksen muun postin seasta.

Sähköpostilla lähetetty pyyntö vastata sähköiseen kyselyyn ei myöskään houkuttanut yrittäjiä vastaamaan kyselyyn sen enempää kuin postitse lähetetty kyselylomake. Sähköpostia lähetetään ja vastaanotetaan nykyään niin paljon, että sen seasta on jopa vaikea hahmottaa ne oikeasti tärkeät viestit, jolloin kaikki vähänkään ylimääräiseltä näyttävä päättyy nopeasti

poistettavaksi tai muutoin unohtuu uusien viestin alle. Tämän lisäksi sähköpostiviesti on voinut ajautua roskapostiin.

Vastausprosenttia olisi voitu saada parannettua siten, että olisi ollut itse esimerkiksi puhelimitse yhteydessä yrittäjiin ja kyselyt kirjepostin ja sähköpostin saapumisesta. Kyselyä olisi voinut myös testata ulkopuolisilla henkilöillä ennen sen julkaisua ja lähettämistä ja pyytää palautetta kyselystä. Palautteen perusteella kyselyn mittaa ja kysymyksiä olisi voitu muokata lyhyemmiksi ja siten helpottaa kynnystä vastata kyselyyn. Mutta koska opinnäytetyöprosessin aloittamisen ja sen loppuun saattamisen välissä on kulunut paljon aikaa, ei näitä korjauksia ollut mahdollista enää toteuttaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Kehitysehdotukset

Kasvuvalmennus tarjosi yrityksille apua kasvun kehittämiseen. Asiantuntijoiden tuottamat palvelut olivat valmennuksessa pääasiassa. Yritykset saivat valmennustapaamisissa tietoa erilaisista kasvun kehittämisen keinoista ja työkaluja niiden toteuttamiseen. Myös muiden yrittäjien ja asiantuntijoiden vertaistuki oli nostettu kyselyn vastauksissa valmennuksen hyödyksi.

Asiantuntijoiden lisäksi osa yrityksistä sai apua kehityshaasteisiinsa opiskelijoiden projektien kautta. Opiskelijat suunnittelivat yrityksille esimerkiksi liiketilojen uusimista, nettisivujen uusimista ja eräälle yrittäjälle sähköisen varauskalenterin.

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että kasvuvalmennus on ollut vielä alkuvaiheessa näiden yritysten mukana olon aikana. Valmennus on ollut kokeilevaa ja sitä on prosessin edetessä muutettu ja muovattu siten, että se palvelisi paremmin tulevia valmennusryhmiä. Tässä vaiheessa prosessia valmennusta ei kuitenkaan ollut ehditty toistaa niin montaa kertaa, että kasvuvalmennus olisi ehtinyt muovautua kaikille kyselyyn vastanneille suotuisaksi.

Tuotteistamisen näkökulmasta kasvuvalmennuksen vakioitua palvelumallia olivat ennakkoon suunnitellut valmennustapaamiset. Valmennuspäiville oli tehty ohjelma ja arvioitu aika, kuinka kauan teemojen läpikäynti kestää. Suunnilleen samaa ohjelmารunkoa käytettiin kaikkien valmennusryhmien kanssa. Osalla valmennusryhmistä valmennustapaamisia oli kolme ja osalla neljä.

Palvelun räätälöinti tapahtui osittain asiantuntijoiden valmistautuessa valmennustapaamisiin ja osittain tapaamisten yhteydessä, kun yrittäjille oli varattu aikaa suunnitellun ohjelman lisäksi vapaamuotoiselle keskustelulle. Asiantuntijat toteuttivat räätälöitynä palveluna jokaiselle yritykselle erilaiset kokeiluehdotukset. Myös opiskelijoiden toteutukset voidaan katsoa räätälöidyksi lisäpalveluiksi. Opiskelijoiden toteutukset eivät kuuluneet automaattisesti valmennuksen perusmalliin, vaan heidän palvelujaan käytettiin vain joidenkin osallistujien kanssa.

Yksi mahdollinen syy siihen, etteivät kaikki kyselyyn vastanneet kokeneet valmennusta hyödylliseksi, on se, että yritykset olivat hyvin eri aloilta ja eri tilanteissa. Valmennusten ryhmät olisi voinut mahdollisesti koota siten, että ryhmässä olisi samalta tai samankaltaisilta toimialoilta yrityksiä. Tämä toki voi olla haastavaa, koska yritykset eivät pääsääntöisesti itse hakeutuneet valmennukseen, vaan Työelämäpalvelut hankkivat yrityksiä itse mukaan. Jo mukaan saatuja yrityksiä olisi voinut mahdollisesti houkutella

jollakin lisähyödyllä hankkimaan muita yrittäjiä mukaan valmennukseen. Esimerkiksi ”kaksi yhden hinnalla” -tyyppisellä markkinoinnilla.

Toinen vaihtoehto olisi voinut olla, että valmennus kerroille räätälöitäisiin paremmin jokin osuus vain tietylle yritykselle heidän tarpeidensa mukaisesti. Mikäli resursseja riittäisi, valmennuspäivinä voisi olla kaikille osallistujille yhteinen vakioitu osuus ja tämän lisäksi pienemmissä ryhmissä toteuttava räätälöity osuus tietylle yritykselle tai saman toimialan yrityksille.

Näiden lisäksi kahdessa eri vastauksessa nostettiin esille, ettei valmennuksessa huomioitu lainkaan taloudellisia asioita. Tämän olisi voinut jatkossa nostaa yhdeksi teemaksi valmennuspäiviin ja halukkuuden mukaan paneutua jokaisen yrityksen osalta erikseen kyseiseen osa-alueeseen henkilökohtaisessa tapaamisessa.

Opiskelijoita olisi voitu jatkossakin hyödyntää siten, että heidän apuaan olisi mainostettu yrittäjille niin sanottuina lisäpalveluina. Kasvuvalmennus oli asiantuntijavetoinen ja heidän valmennuspäivänsä koostuivat etukäteen mietityistä teemoista ja osittain räätälöidyistä teemoista. Uusien ideoiden ja ehdotusten lisäksi olisi voinut saatavilla olla idean toteuttaja eli opiskelija tai useamman opiskelijan ryhmä. Mikäli yrittäjällä olisi tarve esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselylle, uusien nettisivujen toteuttajalle tai muulle konkreettiselle asialle, johon yritys ei itse ehdi panostaa, voisi opiskelijat ottaa tässä vaiheessa mukaan konkreettisesti toteuttamaan yrityksen tarve. Tämä teema tuli esille myös kyselyn vastauksissa. Yrityksillä ei ollut resursseja tai aikaa toteuttaa kasvuvalmennuksessa saatuja ideoita tai ehdotuksia.

5.2 Omat ajatukset opinnäytetyöprosessista

Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2017 loppupuolella, jolloin sen työstäminen lähti toimeksiantajan tapaamisella ja taustatietojen hankinnalla. Toimeksiantajalta saaduilla tiedoilla aloitin hyvin nopealla aikataululla kyselytutkimuksen laatimisen lokakuussa 2017. Kysely piti laatia nopeasti, koska Hämeen ammattikorkeakoulussa oltiin järjestämässä HAMKOOT-tapahtumaa marraskuussa 2017, jonka mainostamisen yhteydessä Työelämäpalvelut alustivat yrittäjille opinnäytetyöntekijän ottavan heihin yhteyttä kyselytutkimuksen muodossa. Kyselyn laatiminen oli mielekästä ja toiminnan analyysilomake auttoi kysymysten asettelussa, mutta silloin en tullut ajatelleeksi tarpeeksi kyselyn sisältöä. Ajatus oli vain, että kysely piti saada nopeasti laadittua ja vastaajilta mahdollisimman paljon infoa. Kyselyä ei testattu, eikä siitä pyydetty palautetta ulkopuolisilta. Koska toimeksiantaja hyväksyi sisällön, kysely lähti eteenpäin vastaajilleen marraskuussa 2017.

Kyselyn laatimisen ja vastausaikojen päättymisen jälkeen opinnäytetyön työstäminen kuitenkin pysähtyi alkuvuodesta 2018. Oma motivaationi ei riittänyt työn edistämiseen, koska opinnäytetyön tekeminen työn ohella

tuntui raskaalta ja lähes mahdottomalta. Opinnäytetyöprosessi jatkui jälleen kahden vuoden tauon jälkeen marraskuussa 2019, jolloin motivaation lähteenä oli työpaikan säilyminen. Tutkintotodistus on lähes joka työpaikassa vaade työpaikan saamiselle, joten nyt oli aika viimein tehdä opinnäytetyö loppuun ja hankkia tutkintotodistus. Prosessin uudelleen aloitus oli aikaa vievää ja haastavaa, mutta uuden opinnäytetyön ohjaajan avulla sekä loman ottaminen töistä kirjoittamista varten, auttoivat pääsemään takaisin työstämisen pariin.

Oman oppimisen kannalta prosessi on ollut antoisa. Työn eri vaiheissa oli omat haasteensa ja haasteita piti ylittää liiketalouden koulutusohjelman aikana opituilla työkaluilla. Opinnäytetyöprosessin vaiheisiin kuului esimerkiksi lähdeaineiston kerääminen ja lähdekriittisyyden pohdinta, Webropol- ja muiden ohjelmistojen käyttäminen, sujuvan tekstin kirjoittaminen ja oman ajankäytön hallinta. Vaikka koulutuksen aloittamisesta oli kohdallani jo vierähtänyt aikaa, ei kaikki koulussa opittu onneksi ollut unohtunut. Opinnäytetyöprosessin aikana pääsin hetkeksi takaisin opiskelijan rooliin ja hyödyntämään aiemmin oppimiani taitoja.

Toimeksiantajan ajatus siitä, että kyselyn avulla olisi voitu selvittää kasvuvalmennuksen vaikuttavuutta yrittäjien liiketoimintaan, ei näin pienellä otoksella ollut mahdollista. Mikäli opinnäytetyön työstäminen olisi edennyt heti kyselyn vastausten keräämisen jälkeen alkuvuodesta 2018, kyselyn vastausprosentti olisi ollut suurempi ja vastausten laatu kattavampi. Kyselyn vastausajan päättymisen jälkeen olisin voinut ottaa yrittäjiin yhteyttä ja kysyä esimerkiksi halukkuutta haastattelulle, mikäli kysely oli koettu liian työlääksi. Myös kyselyyn vastanneilta olisi voinut saada haastatteleamalla syvällisempää tietoa ja tarkennuksia heidän vastauksistaan. Näin toimimalla toimeksiantajan kiinnostus vaikuttavuudesta olisi voitu nostaa esille opinnäytetyössä.

Opinnäytetyöprosessin jatkaminen kahden vuoden tauon jälkeen muutti myös itse prosessia. Koska lisäaineistoa ei ollut enää mahdollista kerätä, opinnäytetyön näkökulmaa oli muutettava, eikä alkuperäiseen toimeksiantajaa kiinnostavaan kysymykseen voinut enää vastata. Opinnäytetyön suuntaa muutettiin siten, että kasvuvalmennusta oli tarkoitus tarkastella palvelumuotoilun ja palvelun tuotteistamisen näkökulmasta. Vastausten määrän ja laadun vuoksi työ oli haastavaa toteuttaa myös tästä näkökulmasta. Opinnäytetyöprosessi olisi ollut helpompi ja työn sisältö laajempi, mikäli työ olisi tehty loppuun kevään 2018 aikana. Joka tapauksessa tämäkin työ tarjoaa toimeksiantajalle tietoa ja palautetta kasvuvalmennuksesta kolmen yrityksen näkökulmasta, joten täysin hukkaan aiemmin toteuttamani kyselytutkimus ei mennyt.

LÄHTEET

Hankesuunnitelma. Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020. Suomen rakennerahasto-ohjelma. Hankekoodi: S20421. Viitattu 18.11.2019.

Hassi, L., Paju, S., Maila, R. 2015. *Kehitä kokeillen*. Helsinki: Talentum Pro.

Hiltunen, P. 2017. Palvelusta tuotteeksi – Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun. Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy. Verkkojulkaisu haettu 22.11.2019 osoitteesta
https://issuu.com/pirittahiltunen/docs/palvelusta_tuotteeksi_2017_verkkojulkaisu

Hämeen ammattikorkeakoulu. Työelämäpalvelut. Haettu 3.11.2017 osoitteesta
<http://www.hamk.fi/tyoelamalle/tyoelaman-lahipalvelut/Sivut/default.aspx>

Hämeen ammattikorkeakoulu. 2016. HAMKin strategia. Haettu 3.11.2017 osoitteesta
<http://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/strategia/Sivut/default.aspx>

Hämeen ammattikorkeakoulun vuosikertomus 2016. Haettu 3.11.2017 osoitteesta
<https://spark.adobe.com/page/LOimkkyvqykB5/>

Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua*. Tekes: Helsinki.

Jylänki, S. 2017. Yrityssparraus. Blogijulkaisu 5.7.2017. Haettu 19.11.2019 osoitteesta
<https://www.redesan.fi/yrityssparraus/>

Kuusela, J. ja Salo, J. 12.3.2017. Hämeen ammattikorkeakoulu. cSchool raportti. HAMKin sisäinen verkko. Haettu 2017.

Kuusela, J. ja Salo, J. 12.3.2017. Hämeen ammattikorkeakoulu. cSchool raportti. HAMKin sisäinen verkko. Haettu 2017.

Känkänen, E., Kokkinen, J. ja Launonen, J. 17.3.2017. Hämeen ammattikorkeakoulu. cSchool raportti. HAMKin sisäinen verkko. Haettu 2017.

Laukkanen, M. 2007. *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum.

Luuppala, A., Mäkinen, K. ja Räisänen, K. 2017. Soluessee: Tutkimusmenetelmät. Haettu 26.11.2019 osoitteesta
<https://essee pankki.proakatemia.fi/soluessee-tutkimusmenetelmät/>

- Niemelä, I., Pussinen, J. 2018. Soluessee: Tuotteistaminen. Haettu 25.11.2019 osoitteesta
<https://essee pankki.proakatemia.fi/soluessee-tuotteistaminen-2/>
- Parantainen, J. 2007. *Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä*. Helsinki: Talentum.
- Pietarila, P. 2018. Nämä ovat yrityksen kasvun kuusi porrasta. *Kauppalehti* 1/2018. Haettu 26.11.2019 osoitteesta
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nama-ovat-yrityksen-kasvun-kuusi-porrasta/bdb260a2-d067-3a26-b82a-56a04949b6a6>
- Repo, J., Ranne, T-R., ja Pinja Lapintie, P. 27.3.2017. Hämeen ammattikorkeakoulu. cSchool raportti. HAMKin sisäinen verkko. Haettu 2017.
- Rikama, S. 2017. Voimakkaasti kasvuhaluiset pk-yritykset. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 26.11.2019 osoitteesta
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79254/voimakkaasti%20kasvuhakuiset%20pk-yritykset.pdf?sequence=1>
- Seitamaa, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Haettu 26.11.2019 osoitteesta
<https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>
- Seppä, M. 2017. Miten yritys voi kasvaa? Yrityksen kasvukeinot tarkastelussa. Blogijulkaisu 4.8.2017. Haettu 27.11.2019 osoitteesta
<https://www.mikkoseppa.io/blog/yrityksen-kasvukeinot>
- Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. 2013. Espoo. Koonnut Aalto-yliopiston opiskelija Jarkko Kurronen.
- SurveyMonkey. (n.d.). Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Haettu 26.11.2019 osoitteesta
<https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>
- Tiensuu, V. 2017. Kasvuyrittämisen käsikirja – Ajatuksia kasvuyrittäjyyteen. Seinäjoki: Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät. Haettu 26.11.2019 osoitteesta
https://www.lapua.fi/files/Tiedostot/Kasvuyrittäjyyden_ksikirja.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Haettu 26.11.2019 osoitteesta
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=h_VDDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=laadullisen+aineiston+analyysi&ots=fEvQS5ONZK&sig=CABC8Evi1UsgOuf3R1te9dbfSSw&redir_esc=y#v=onepage&q=laadullisen%20aineiston%20analyysi&f=false

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J., Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja.

Törrönen, V. 2017. Mitä on palvelumuotoilu? Mitkä ovat sen keskeisimmät elementit? Blogijulkaisu 30.8.2017. Haettu 22.11.2019 osoitteesta <https://www.kreapal.fi/blogi/mita-on-palvelumuotoilu/>

Vilen, E. ja Rosberg, L. 16.1.2017. Hämeen ammattikorkeakoulu. cSchool projektikanvaasi. HAMKin sisäinen verkko. Haettu 2017.

Vilka, H., Airaksinen, T. 2003. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuori, M. 2002. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta. Haettu 26.11.2019 osoitteesta <https://www.mattivuori.net/kehittaminen/asiantpalv-tuotteistus/index.htm>

Vähäkangas, I. ja Valkama, S. 10.1.2017. Hämeen ammattikorkeakoulu. cSchool raportti. HAMKin sisäinen verkko. Haettu 2017.

Lomake toiminnan analyysistä

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Toiminnan analysointi

Kaikki analyysissä saatu tieto käsitellään luottamuksella.

Yrityksen nimi _____

Y-Tunnus _____

Toimiala _____

Analysöinnin ajankohta _____

Henkilöstön määrä

2015	2016	2017

Yrityksen toiminta-ajatus _____

Yrittäjän näkemys liiketoiminnan kehityksestä seuraavina 3 vuotena

Arvioi asteikolla 1-5 yrityksen valmius liiketoiminnan kasvuun

Mitä suurempi arvosana, sitä paremmat mahdollisuudet kehittyä

Kyky	1= Eri mieltä 2= Melko eri mieltä 3= Ei samaa eikä eri mieltä 4= Melko samaa mieltä 5= Samaa mieltä	Vapamuotoiset kommentit
Nykyisen yritysjohtoon kyvyt riittävät yrityksen kasvattamiseen		
Yritys pystyy lisäämään henkilökunnan määrää/osaamista kasvun tuoman tarpeen mukaan		
Yrityksellä tarpeeksi yhteistyökumppaneita liiketoiminnan kasvattamiseen		
Yrityksellä kasvuedellytyksiä		
Yritys kykenee investoimaan kasvattaakseen yritystä		
Yhteensä	0	

Arvioi asteikolla 1-5 minkälainen halu ja pyrkimys yrityksellä on kasvaa

Halu/pyrkimys	1= Ei ollenkaan 2= Vähän 3= Kohtalaisesti 4= Paljon 5= Erittäin paljon	Kasvun tavoitteet
1= Eri mieltä 2= Melko eri mieltä 3= Ei samaa eikä eri mieltä 4= Melko samaa mieltä 5= Samaa mieltä		
Kotimaan markkinoilla on riittävästi kasvumahdollisuuksia		
Kansainvälistyminen on yksi keino kasvaa		
Kasvu edellyttää uuden tekniikan haltuunottoa		
Kasvu voi tapahtua kehittämällä toimintaa jollain muulla tavalla		
Yhteensä	0	

Kuinka hyvin tunnet?

Merkitse x-kirjaimin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Ei ollenkaan
Toimittajat				
Asiakkaat				
Kilpailijat				
Muut sidosryhmät				

Merkitse x-kirjaimin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	En ollenkaan
Vahvuudet				
Heikkoudet				
Uhat				
Mahdollisuudet				

Kuinka teillä on hoidettu talousasioiden hoito? _____

Millaisia teknologian välineitä on käytössä? _____

Millaisia kehityssuunnitelmia teillä on? _____

Onko toimenpiteitä jo mietitty? _____

Yrityksen tarpeet kehittää liiketoimintaa

Miten arvioit yrityksen tarpeen kehittää seuraavia asioita asteikolla 1-5

Mitä suurempi arvosana, sitä enemmän kehitettävää alueella

Markkinointi	1= Ei ollenkaan 2= Vähän 3= Kohtalaisesti 4= Paljon 5= Erittäin paljon
Mainonta eri medioissa	
Mainonta sosiaalisessa mediassa	
Messut, muut tapahtumat ja sponsorointi	
Suoramainonta	
Viraalimarkkinointi ts. puskaradio	
Brändin ja imagon rakentaminen	
Markkinoinnin vaikutusten mittaaminen	0

Asiakkuuksien hallinta	1= Ei ollenkaan 2= Vähän 3= Kohtalaisesti 4= Paljon 5= Erittäin paljon
Asiakaslähtöinen ajattelu	
Asiakastytytyäisyyden mittaaminen	
Uusien asiakkaiden hankinta	
Vanhjojen asiakassuhteiden ylläpito	
Asiakastiedon analysointi	0

Talouden hoito ja ohjaus	1= Ei ollenkaan 2= Vähän 3= Kohtalaisesti 4= Paljon 5= Erittäin paljon
Kustannuslaskenta	
Kannattavuuslaskenta	
Hinnottelu	
Talouden raportit	
Budjetointi	0

Henkilöstön osaamistaso	1= Ei ollenkaan 2= Vähän 3= Kohtalaisesti 4= Paljon 5= Erittäin paljon
Henkilöstö koulutus	
Ammattitaidon ylläpito	
Hiljaisen tiedon siirto uusille työntekijöille	
Henkilöstön motivointi	
Laadunseurantajärjestelmä	
Työsuoritusten arvoitus ja palautteen antaminen	0

Arvioi asteikolla 1-5 lisääntykö yrityksenne mahdollisuus kasvaa seuraavista asioista

Mahdollisuus 1= Eri mieltä 2= Melko eri mieltä 3= Ei samaa eikä eri mieltä 4= Melko samaa mieltä 5= Samaa mieltä

Mahdollisuus	1= Eri mieltä 2= Melko eri mieltä 3= Ei samaa eikä eri mieltä 4= Melko samaa mieltä 5= Samaa mieltä
Toimialan kokonaismarkkinat	
Asiakkaiden liiketoiminta kasvaa / yksityisen henkilön tulot kasvavat	
Uusien asiakkaiden lukumäärä	
(prosenttuaalinen osa asiakkaan yritysoitoista) Asiakasosuudet	
Markkinaosuus	
Uusien tuotteiden ja palvelujen määrä	
Tuotteiden- tai palvelujen määrä	
Kehittämishankkeiden määrä	
Toimintatapamuutokset	
Uusien teknologioiden/prosessien käyttöön otto	
Yhteensä	0

Minkä verran arvelet liikevaihtonne kasvavan(+)/laskevan(-) prosentteina?

%

KYSELYN SÄHKÖPOSTISAATE

Hyvä HAMKin yhteistyökumppani,

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja teen opinnäytetyötäni Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämäpalveluille. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kasvuvalmennuksen vaikutuksia yritysten toiminnalle. Kyselyyn vastaamalla annat arvokasta palautetta kasvuvalmennuksesta sekä materiaalia opinnäytetyötäni varten.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti opinnäytetyössäni.

Kyselyyn pääset vastaamaan oheisen linkin kautta. Mikäli linkki ei toimi, voit kopioida linkin ja liittää sen selaimen osoitekenttään. Vastaathan kyselyyn 24.1.2018 mennessä.

<https://www.webropolsurveys.com/S/B486BD760CEAB381.par>

Vastauksestanne kiittäen,

Susanna Pohjonen
Liiketalouden opiskelija
susanna.pohjonen@student.hamk.fi

KYSELYN KIRJEPOSTISAATE

Hyvä HAMKin yhteistyökumppani,

haluamme tällä kyselyllä kartoittaa kasvuvalmennuksen tuloksia sekä kehittää kasvuvalmennus toimintaamme.

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja teen opinnäytetyötäni Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämäpalveluille. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kasvuvalmennuksen vaikutuksia yritysten toiminnalle. Kyselyyn vastaamalla annat arvokasta palautetta kasvuvalmennuksesta sekä materiaalia opinnäytetyötäni varten.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti opinnäytetyössäni.

Vastauslomakkeet pyydämme palauttamaan Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämäpalveluille 15.12.2017 mennessä oheisella palautuskuorella tai sähköpostilla osoitteeseen susanna.pohjonen@student.hamk.fi.

Vastauksistanne kiittäen,

Susanna Pohjonen
Liiketalouden opiskelija

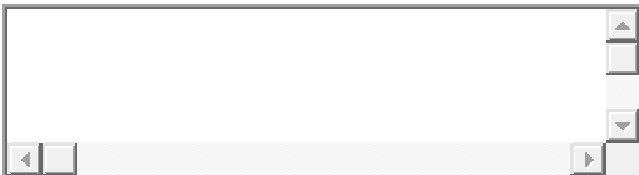
KYSELY

Kysely kasvuvalmennuksesta

1. Yrityksen nimi?

A rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the top and bottom, indicating it is a multi-line text area.

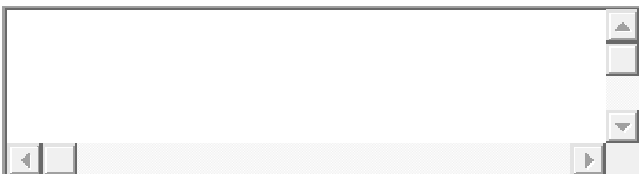
2. Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee?

A rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the top and bottom, indicating it is a multi-line text area.

3. Olitteko mukana jokaisella valmennuskerralla?

A rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the top and bottom, indicating it is a multi-line text area.

4. Kuinka paljon panostit itse valmennuksen toteutukseen? Anna itsellesi kouluarvosana 4 ja 10 väliltä.

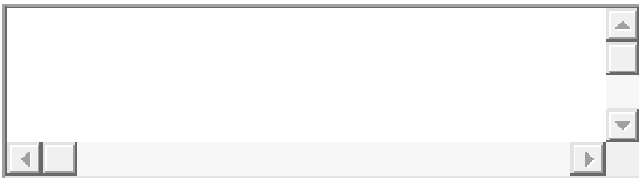
A rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the top and bottom, indicating it is a multi-line text area.

5. Kuvaile millaisia kasvun esteitä yrityksellänne oli ja millaista apua esteiden ylittämiseksi teille tarjottiin?

A rectangular text input field with a light gray border and a light gray background. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small square buttons for navigation.

Asiantuntijoiden toteutukset

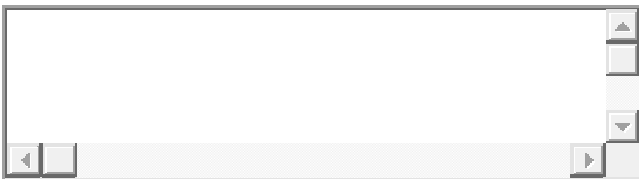
6. Millaisia kehitysideoita saitte asiantuntijoilta?

A rectangular text input field with a light gray border and a light gray background. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small square buttons for navigation.

7. Millaista muuta apua yritystoimintaanne liittyen saitte asiantuntijoilta?

A rectangular text input field with a light gray border and a light gray background. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small square buttons for navigation.

8. Onko asiantuntijoiden kehitysideoista toteutettu jotakin? Jos on, niin mitä?

A rectangular text input field with a light gray border and a light gray background. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small square buttons for navigation.

9. Jos kehitysideoista ei ole toteutettu vielä mitään, niin aiotaanko niistä toteuttaa jotain myöhemmin? Jos toteutetaan, mitä toteutetaan ja milloin? Jos ei aiota toteuttaa, miksi ei?

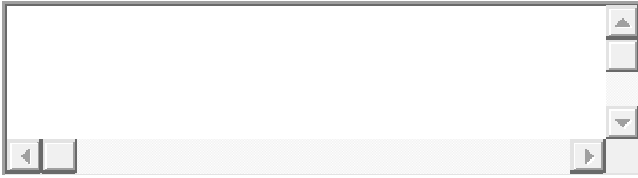
10. Onko asiantuntijoiden avusta ja ideoista ollut konkreettista hyötyä yrityksellenne? Jos on ollut, millaista? Jos ei ole ollut, miksi ei?

11. Saitteko mielestänne riittävästi tietoa ja apua käytettävissänne olleilta asiantuntijoilta?

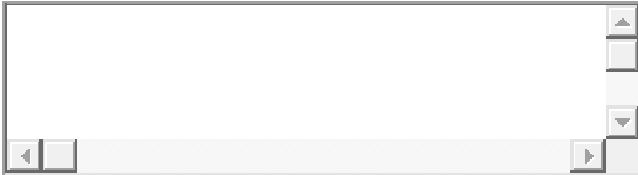
12. Minkälaista asiantuntija apua jäitte vielä kaipaamaan valmennuksen jälkeen?

Opiskelijoiden toteutukset

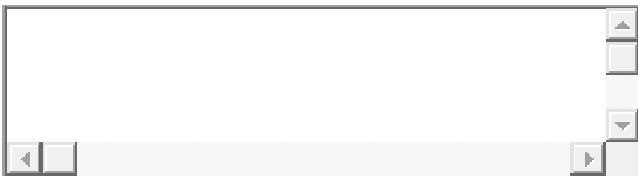
13. Oliko valmennuksessanne mukana opiskelijoita, jotka tekivät kehitysehdotuksia liiketoiminnallenne? Mikäli opiskelijoita ei ollut mukana, voitte siirtyä kysymykseen numero 19.

A rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track controls.

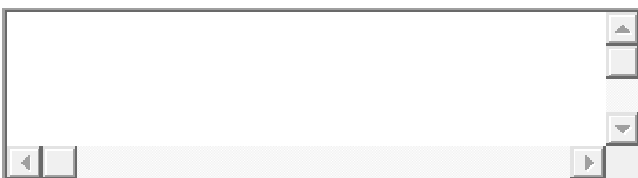
14. Minkälaisia kehitysideoita saitte opiskelijoilta?

A rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track controls.

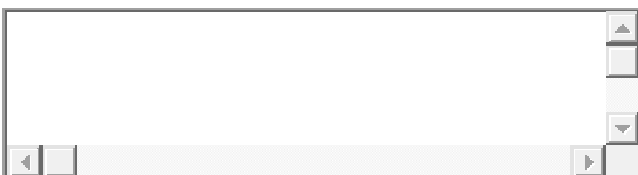
15. Onko näistä kehitysideoista toteutettu jotakin? Jos on, niin mitä?

A rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track controls.

16. Jos ideoista ei ole vielä toteutettu mitään, niin aiotaanko niistä toteuttaa jotain myöhemmin? Jos toteutetaan, mitä toteutetaan ja milloin? Jos ei aiota toteuttaa, miksi ei?

A rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track controls.

17. Millaisena koitte opiskelijoiden toteutukset ja kehitysideat? Olivatko opiskelijoiden toteutukset hyödyllisiä vai hyödyttämiä ja miksi?

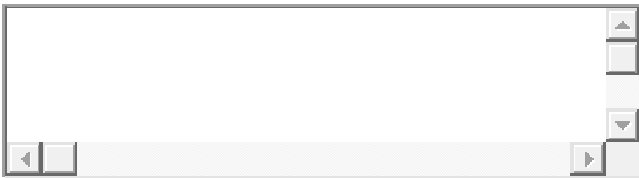
A rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track controls.

18. Minkälaista apua olisitte vielä kaivanneet opiskelijoilta, jota ette nyt valmennuksessa saaneet?

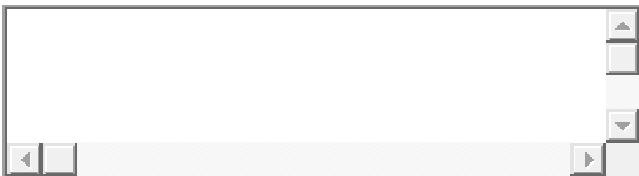


Kasvuvalmennuksesta yleisesti

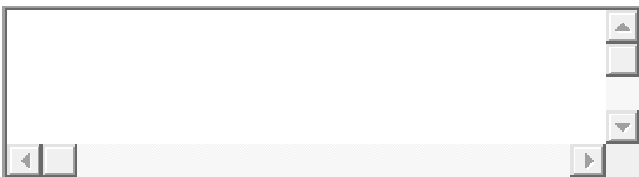
19. Mitä konkreettista hyötyä kasvuvalmennuksesta on yrityksellenne ollut? (onko esimerkiksi yrityksenne näkyvyys parantunut, asiakkaita saatu lisää, liikevaihto kasvanut jne.?)



20. Mitkä asiat koitte kasvuvalmennuksessa hankaliksi?



21. Mitä asioita olisitte vielä valmennukselta toivoneet?



22. Suositteletko HAMKin kasvuvalmennusta muille yrittäjille?

23. Kommentit ja vapaa sana

Ovatko seuraavat osa-alueet parantuneet yritystoiminnassanne kasvuvalmennuksen jälkeen ja sen johdosta?

24. Markkinointi

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Mainonta eri medioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mainonta sosiaalisessa mediassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messut, muut tapahtumat ja sponsorointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoramainonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viraalimarkkinointi ts. puskaradio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brändin ja imagon rakentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinoinnin vaikutusten mittaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Asiakkuuksien hallinta

	Ei ollenkaan	Vähän	Paljon
Asiakaslähtöinen ajattelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

☐☐☐

Uusien asiakkaiden hankinta

☐☐☐

Vanhojen asiakassuhteiden ylläpito

☐☐☐

Asiakastiedon analysointi

☐☐☐

Uusia asiakkaita on saatu lisää

☐☐☐

26. Talous

Ei ollenkaan Vähän Paljon

Myynti on lisääntynyt ja liikevaihto kasvanut

☐☐☐

Kustannuslaskenta

☐☐☐

Kannattavuuslaskenta

☐☐☐

Hinnoittelu

☐☐☐

Talouden raportit

☐☐☐

Budjetointi

☐☐☐

27. Osaaminen ja tietotaso

Ei ollenkaan Vähän Paljon

Henkilöstön osaaminen on lisääntynyt

☐☐☐

Henkilöstöä on koulutettu

☐☐☐

Ammattitaitoa pidetään paremmin yllä

☐☐☐

Henkilöstön työsuoritusten arviointi ja palautteen antaminen

☐☐☐